# إدارة خدمة العملاء

إياد شوكت منصور






ادارة خدمة العملاء

# ادارة خدمـــة العملاء

تأليف

اياد شوكت منصور

**الطبعة الأولى**

**1429هـ - 2008م**




دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

اسم الكتاب : إدارة خدمة العملاء

الرقم المتسلسل :332.17

رقم الإيداع : (2008/4/1160)

تأليف : إياد شوكت مصطفى منصور

الواصفات : / الأنظمة البنكية// الخدمات التجارية//

البنوك// الودائع البنكية/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

من قبل دائرة المكتبة الوطنية






دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

وسط البلد - مجمـع الفحيص التجاري

تلفاكس: 4655877 6 00962 - موبايل: 5525494 79 00962 - ص. ب 712577 عمـــــان

**E-Mail: dar_konoz@yahoo.com**

ردمك : **ISBN** : 978-9957-463-76-2

# المحتويات

## مقدمة

تعد إدارة خدمة العملاء من أهم الإدارات الحديثة، والتي تهتم بالعملاء وخدماتهم، خاصاً ونحن في القرن الواحد والعشرين والذي كان مصدر اهتمام كبير بالعنصر البشري، وزيادة الاتجاه نحو توسع حجم الأجهزة الإدارية وازدياد أعداد العاملين فيها، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في العمل، يجمع بين العلم والفن، ولم يعد ينظر إليها على أنها مجرد مسؤولية لأداء بعض الوظائف التقليدية فحسب، بل أصبح يتوقع منها القيام بدور رئيسي في اتخاذ قرارات مهمة تخدم جميع العملاء في وظائفهم سواءٍ في المؤسسات أو المنظمات أو البنوك.... الخ.

تم تقسيم هذا الكتاب إلى أربعة عشر فصلاً على النحو التالي:

الفصل الأول ويتحدث عن ماهية الإدارة، الفصل الثاني يتحدث عن اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، الفصل الثالث يتحدث عن الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال مع الآخرين، الفصل الرابع يتكلم عن ماهية الخدمة والعميل، الفصل الخامس يتحدث عن إدارة خدمة العملاء، الفصل السادس يتحدث عن الجودة في خدمة العملاء، الفصل السابع العلاقات العامة وعلاقتها بخدمة العملاء، الفصل الثامن يتحدث عن نظام الجودة الشاملة والتميز في الخدمات، الفصل التاسع يتحدث عن تسويق الخدمات الفصل العاشر يتحدث عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بخدمة العملاء، الفصل الحادي عشر يتحدث عن علاقة رجال البيع بخدمة العملاء، الفصل الثاني عشر يتحدث عن إدارة خدمات العملاء (أقسام البنوك)، الفصل الثالث عشر يتحدث عن البنوك الإلكترونية وتعاملها مع العملاء، الفصل الرابع عشر يتحدث عن بيلجاكوم الدولية لخدمات الاتصال (العملاء).

كما تم الحصول على بعض المعلومات من خلال شبكة الإنترنت وذلك لما لها فائدة في مواكبة التطورات الحديثة من أحداث يخص هذا الموضوع.

وفي النهاية أرجو أن أكون قد وفقت في تقديم ما هو مفيد للقارئ، والله ولي التوفيق.

المؤلف

# الفصل الأول

# ماهيـــــــــة الإدارة

## ماهية الإدارة

### تعريفات الإدارة

**فريدرك تايلور: هي المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملوه أو الأفراد أو العاملين أن يعملوه، ثم التأكيد على من أنهم يقومون بعملها بأحسن طريقة وأقلها تكاليفاً، ويعتبر تايلور مؤسس المدرسة الكلاسيكية.**

**هنري فايول: والذي قسم الوظائف وعرف الإدارة، أن تقوم بالإدارة معناها تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر أن تنسيق وأن تراقب.**

**التعريف العام لمعنى الإدارة : هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها ومع الأفراد بأفضل الطرق والأساليب وأقلها تكاليفاً.**

### مستويات الإدارة

**(1) الإدارة العليا: وهي الرائسة وهي تقوم بتنفيذ واتخاذ القرارات مثل رئيس الجامعة المهمة التي تؤثر على المنشأة مثلاً في وضع الأهداف.**

**(2) الإدارة الوسطى: وهي تقوم بحل المشاكل ومناقشة القرار مثل عميد الكليات.**

**(3) الإدارة الدنيا: وهي تقوم بتنفيذ القرار وهي ملاصقة تماماً للمنفذين وتقوم بتنفيذ الخطط وتوجيهات الإدارة العليا والوسطى.**

### خصائص الوظائف الإدارية

**1. العمومية 2. الشمول 3. التكامل 4. الاستمرار**

**(1) العمومية: أي أنه لا بد من المدير أن يقوم بها ،أي أنها واجب على كل مدير أي كان اسمه.**

(2) الشمول: أي أن الوظائف الإدارية تشمل جميع الأعمال في المنشأة ويجب عليه أن يمارس التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه.

(3) التكامل: تكون بين الوظائف الإدارية للوصول إلى هدف وأي استثناء لأي وظيفة منها لن يتحقق الهدف.

(4) الاستمرار: أي أن كل وظيفة من هذه الوظائف تستمر.

## الإدارة علماً أم فن؟

**للإجابة على هذا السؤال يجب التفريق أولاً بين العلم والفن.**

**تعريف العلم: هو مجموعة من القواعد والقوانين والأسس والمبادئ التي تنظم معرفة في مجال ما من المجالات مثل: علم النفس - علم الأحياء - علم الرياضيات.**

**تعريف الفن: هو المهارة في تطبيق هذه المبادئ والقوانين والنظريات. إذن الإجابة تكون أن الإدارة هي علم وفن.**

## الموارد المستخدمة في الإدارة

**(1) موارد بشرية.**

**(2) موارد غير بشرية.**

**الهدف هو الذي نريد تحقيقه من وراء العمل الذي نقوم به وكل عمل هدف والهدف يحدد أولاً ومن ثم نحدد العمل المناسب والطريقة للوصول إلى الهدف، والأهداف قد ينظر إليها على أنها أهداف فرعية.**

**مثل الفرعية هي كل مجموعة من الأهداف تحقق الهدف الأساسي.**

**والبيئة: يمكن أن ينظر إليها على أنها بيئة داخلية وهي التي ضمن حد المنظمة أو المنشأة والبيئة الخارجية ككل، ذلك أثر على عمل المصنع وأثر به داخل الدولة أو خارجها.**

وظائف الإدارة

## أولاً: التخطيط

### العناصر الرئيسية للتخطيط

**(1) النظرة المستقبلية.**

**(2) مهمة المنشآت.**

**(3) تحديد الهدف.**

**(4) المخططة.**

### تعريف التخطيط

**هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك.**

### عناصر التخطيط للعملية الكلية

**(1) تحديد غاية أو مهمة أو رسالة المنظمة: وعملية التخطيط تقوم على ماهية أو غاية أو رسالة المنشأة الأساسية من الوجود أي بمعنى ماهية رسالة المنشأة من سبب وجودها وماهية الخدمات والسلع التي ستوفرها، فتجيب على الأسئلة التالية:**

**(أ) ومن هم العملاء وفي أي سوق ستنافسه.**

**(ب) ماهية طبيعة عمل المنظمة .**

**(2) وضع الأهداف: وضع الأهداف يرفع من فعالية وكفاءة المنشأة وذلك لأن الأهداف هي الغايات التي تريد المنشأة الوصول إليها، فلا بد من وجود أهداف محددة وذلك حتى يتم وضع خطة للوصول إليها ومن هذه الخطوة نعتمد بشكل أساسي على تحديد غاية المنشأة من الوجود أو رسالتها حتى يتم تحديد المسار أو الاتجاه العام للمنظمة.**

(3) وضع الخطة: حتى تتمكن المنشأة من الوصول إلى الأهداف وتكون ناجحة لا بد أن تضع المخططات للوصول إلى الأهداف.

الحاجة إلى التخطيط ينبع من عدة أسباب وهي:

(1) مواجهة التغيرات المتعلقة في البيئة الداخلية والخارجية.

(2) التطور التكنولوجي المتسارع مثل (E Mail).

(3) التعبير في النشاط الاقتصادي العام.

(4) مواجهة المنافسة في المنشآت الأخرى.

(5) التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

(6) التغير في الموارد البشرية والمادية.

(7) التغيير في السياسات الحكومية.

## أنواع الخطط

تقسم الخطط في منشآت الأعمال تبعاً للأغراض الموضوعة من أجلها إلى:

(1) الخطط حسب تكرار الاستعمال.

(2) الخطط حسب التدرج.

أولاً: الخطط حسب تكرار الاستعمال وتقسم إلى قسمين هما:

(1) السياسات: وهي الإرشادات العامة التي تحدد القواعد والأسس التي يجب على الإدارة والعاملين اتباعها عند أدائهم لأعمالهم وتنبع الحاجة لوضع السياسات من اجل تحقيق التجانس في اتخاذ القرارات والاقتصاد في اتخاذ القرارات. أو تجنب التكرار في حالات مشابهة.

(2) الإجراءات: وهي وصف مثالي بخطوات متطورة يـتم تطويرهـا عنـد حـدوث ظـروف متكـررة، والإجراءات تكون أكثر دقة وتفصيلاً من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة.

مثال: تعين موظفين في المنشآت والنقاط هي:

1. إجراء مقابلة أولية.
2. تقديم طلب والتوظيف.
3. مقابلة شاملة.
4. التدقيق في المراجع.
5. الفحص الطبي.
6. التوظيف.
7. التعريف والتمهيد للعمل.

(3) القواعد: وهي عرض مفصل بما يجب القيام به أو الإقناع عنه في ظروف محـددة وتختلـف عـن الإجراءات بأنها لا تحدد الخطوات وهـي تحـدد مـا يجـب فعلـه في التحديـد. سـواء في الإقنـاع والقيام به ولا يوجد مرونة في القواعد.

ثانياً: الغير متكرر الاستعمال، وتشمل:

(1) البرامج (Programs): وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقـة بهـدف رئيسي- غير متكرر.

مثال: إيصال الكهرباء إلى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية في عدة مرات الإيصال.

(2) الموازنة (Budgets): هي عبارة عن بيان رقمـي بمصـادر الأمـوال المطلوبـة لجميـع النشـاطات الموجودة في البرامج.

(3) المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعـة محـددة مـن النشـاطات التـي تحتـاج إلى التجـزءة أو رئيسية بهدف الوصول إلى هدف غير متكرر والمشروع يمكن أن يكون جزء من البرامج.

ثانياً: التنظيم

## مفهوم التنظيم

**من أجل فهم وظيفة التنظيم يجب التفريق بين مصطلح التنظيم ومصطلح المنظمة وذلك بهدف توضيح الاختلاف بين هذه المصطلحات، فالتنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها والغير بشرية كما وردت أو الموارد بالخطة والتي ستوصل المنشأة إلى بلوغ الهدف. أما المنظمة (Orgamigation) فهي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية مكونة من شخصين فأكثر مصممة على شكل منظم بهدف تحقيق هدف ما. ومن خلال التعريف يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.**

## عناصر التنظيم:

**عملية التنظيم تضم عناصر رئيسية عدة وهي:**

**(1) الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنشأة والتي سعت من خلالها الوصول للأهداف التي وضعتها.**

**(2) العناصر البشرية العاملة في المنشأة والتي ستقوم بالنشاطات والأعمال التي بدونها لن يكون هناك نشاطات وأعمال.**

**(3) الموارد المتاحة والتي تتمثل في العناصر الأساسية للإنتاج مثل الأموال والمواد والطاقة والتكنولوجية.**

(4) إجراءات وطرق العمل الواجب إتباعها والتقيد بها لتنفيذ وأداء الأعمال.

(5) الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد أو العاملين على الأعمال والنشاطات وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم.

(6) تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد في المراكز الوظيفية التي سوف يشغلونها.

### فوائد التنظيم

الوظيفة التنظيمية تحقق فوائد عدة للمنشأة، فمن خلالها تتمكن المنشأة من:

(1) التوزيع العلمي للأعمال والوظائف يكون إسناد الأعمال للأفراد مبيناً على أسس علمية وليس على عوامل شخصية.

(2) القضاء على الازدواجية في العمل فالتنظيم يزود وظيفة كل فرد وواجباته لذلك العمل.

(3) تحديد العلاقات في الأفراد في المنشأة فيتم تحديدها بوضوح وتساعد الأفراد على معرفة وإدراك موقعه في المنشأة وما هو الدور المطلوب منه.

(4) تحديد السلطة الممنوحة ومن خلال التنظيم يتم تحديد السلطات لكل فرد ويتم تحديد أوجه ممارستها.

(5) زيادة فعالية التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنشأة وذلك حتى يتم الوصول وتحقيق الأهداف الفرعية وكذلك التكامل بين الأنشطة.

(6) الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث للمنشأة بفعل العوامل المؤثرة سواء الخارجية أو الداخلية فمن خلالها التنظيم يتم تهيئة المنشأة للتغير في حال وجود ما يتطلب ذلك.

(7) إنشاء إجراءات قياسية وذلك من خلال وضع طرق وإجراءات العمل، فتساعد العاملين على العمل.

(8) نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنشأة عن طريق خطوط السلطة وقنوات الاتصال الرسمية وتزود الأفراد بالمعلومات المهمة والضرورية التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على الوجه الصحيح.

(9) تنمية الأفراد وذلك من خلالها تدريبهم وتفهمهم لاتخاذ قرارات بشكل سليم بما يخدم المصلحة المشتركة والمنشأة.

### أهمية الوظيفة التنظيمية:

وظيفة التنظيم مهمة جداً وذلك كونها قائمة على حقائق عدة وهي:

(1) عدم وجود التنظيم يؤدي للفوضى والارتباك وعدم تصنيف الأعمال بشكل جيد وذلك لأن درجة الاهمية تختلف بين النشاطات فقد تحظى أهمية النشاط على حساب النشاط الآخر.

(2) عدم وجود تنظيم يؤدي إلى مبالغة بعض الوحدات للدور الذي تقوم فيه على حساب الوحدات الأخرى.

### أنواع التنظيم

التنظيم داخل المنشآت يقسم إلى نوعين رئيسين هما:

(أ) التنظيم الرسمي.

(ب) التنظيم الغير رسمي.

(أ) التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات بين الأفراد والمستويات وتقسيم الأعمال والنشاطات وذلك بحسب أو كما وردت في الوثيقة التي تكونت المنشأة بموجبها ويكون مصمم من قبل الإدارة.

(ب) التنظيم الغير رسمي: وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بين الأفراد للتعامل الطبيعي داخل المنشأة وبفعل الصداقات والمصالح المشتركة بينهم، ويرتبط التنظيم الغير رسمي بالتنظيم الرسمي.

على رأي (برنارد) وللتنظيم الغير رسمي أثران هامان على المنشأة هما:

(1) يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات في أعضاء المنشأة ويساهم في تشكيل أنماط سلوك الأفراد.

(2) تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الغير رسمي وممارسه أعماله في ظلها.

## السلطة والمسؤولية

### مفهوم السلطة

السلطة تعني الحق في اتخاذ القرارات والقيام بها وتوجيه الآخرين في الأمور التي تتعلق بواجباتهم والأهداف التي يجب عليهم الوصول لها وتحقيقها. ويعرفها أيضاً (فايول) بأنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.

وعليه تعني السلطة استعمال القوة والقسوة مع المرؤوسين لإنجاز الأعمال الموكلة اليهم ولا تعني ان للمدير الحق في إصدار ما يشاء من الأوامر والتعليمات وذلك لأن هناك حدوداً وقوانين بعضها داخلي في المنشأة والبعض الآخر خارجي ويتمثل بالقوانين والسياسات الموضوعة من قبل الدولة وأيضاً التي تحكمها الأعراف والتقاليد والقيم السائدة في البيئة المحيطة بالمنشأة.

### مصادر السلطة

هنالك ثلاثة مصادر للسلطة وهي:

(1) السلطة الشرعية بموجب حق الكلية.

(2) قبول المرؤوسين للسلطة.

(3) السلطة الشخصية.

(1) السلطة الشرعية بموجب حق الملكية:

يؤكد هذا الاتجاه أن للمالك الحق في اتخاذ القرارات تضمنه له القوانين والتشريعات والأعراف الإجماعية وفي المنشآت يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة والذي بدوره يفوض بعضاً أو جزءاً منها للمدير وبهذا تندرج السلطة من المستوى الأعلى الذي يليه فتتدرج من أعلى إلى أسفل.

(2) قبول المرؤوسين للسلطة:

وفي هذا الاتجاه يستمد المدير سلطاته من مرؤوسيه وليس وهي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عند قبولهم للتوجيه الصادر من الرئيس، فالمدير لا يكتسب السلطة فتكون السلطة من المرؤوسين وليس الرؤساء.

(3) السلطة الشخصية:

السلطة الشخصية تكتسب من خلال المهارة والخبرة في مجال ما يكون للشخص قدراً على إبداء آراء وإرشادات للآخرين دون أن يملك سلطة رسمية فيكون مصدر هذه السلطة قائماً على المعرفة والمعلومات بحكم الوضع الوظيفي.

أنواع السلطة الإدارية:

هناك أربعة أنواع للسلطة الإدارية وهي:

(1) السلطة التنفيذية.

(2) السلطة الاستشارية.

(3) السلطة الوظيفية.

(4) سلطة اللجان.

(1) السلطة التنفيذ الآمرة التي تتبع تسلسل الأوامر التي انشأت من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي.

(2) السلطة الاستشارية: وهي سلطة مساعدة وتمثل سلطة تقديم النصح والمشورة والمعلومات الضرورية للسلطة التنفيذية تركز على خبرات متخصصة ولا يحق لها إصدار الأمر. فيكون عملها بتقديم أراء ومقترحات وتوصيات للإدارة التنفيذية مثال على ذلك إدارة العلاقات العامة فهي تقدم النصح والمشورة.

من يليه في المستوى ويحتفظ بجزء من السلطة حتى يستطيع من مراقبة الأفراد الذين فوضت لهم سلطات.

وتفويض السلطة لا يعني التنازل عنها أو تركها، وإنما منح الحق في العمل واتخاذ قرارات في نطاق محدد. هذا ويمكن استردادها من قبل المدير في حال إساءة استخدام هذه السلطات.

وتفويض السلطة أمر ضروري وذلك لأن الإدارة سوف تكون عاجزة عن ممارسة نشاطاتها كافة من خلال تفويض السلطات يتم دفع حركة العمل في المنشأة، والذي يخفف العبء على المديرين هذا ويجب أن يكون تفويض السلطة مبنياً على تقويم لقدرات العاملين وذلك حتى تكون النتائج جيدة ولذلك يجب مراعاة بعض المبادئ في تفويض السلطة وأهمها:

(1) تعيين وتحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس للمرؤوسين مناسباً مع قدراتهم وإمكانياتهم.

(2) منح السلطة الكافية للمرؤوسين لأداء الواجبات التي ستناط به.

(3) خلق التزام المرؤوسين تجاه رئيسه بأداء الواجبات التي تم تحديدها مع التزام الرئيس أو المدير تجاه رئيسه بهذه الواجبات.

مركزية ولا مركزية السلطة:

المركزية: تعني مدى تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي وفي المنشآت الصغيرة الحجم تطبق المركزية وذلك لأن حجمها يتيح فرصة إدراك أوجه النشاط كافة

**وتركزت السلطة في يده، وتطبق المركزية أيضاً في المنشآت الكبيرة حين تتركز مستويات الإدارة العليا.**

**أما اللامركزية : فهي تعني درجة توزيع السلطة في مستويات الإدارة المختلفة ويكون أسلوب اللامركزية شائعاً في عدة حالات منها:**

**(1) ازدياد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.**

**(2) ازدياد أهمية القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.**

**(3) ازدياد عدد الوظائف أو النشاطات المتأثرة بالقرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.**

**(4) في حال قلة المراجعات على القرارات المتخذة في مستويات الإدارة الدنيا، وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة، حيث كلما زادت اللامركزية وكلما نقص تفويض السلطة كلما زادت المركزية.**

## مزايا المركزية واللامركزية

**تطبيق المركزية أو اللامركزية له مزايا وعيوب فمزايا المركزية تشكل عيوب اللامركزية وعيوب المركزية تشكل مزايا اللامركزية.**

**مزايا المركزية**

**(1) تناسب المركزية المنشآت الصغيرة وذلك لأن النشاطات والعمليات منها تكون محددة وأيضاً بالنسبة لإمكانياتها المادية تكون قليلة فلا تسمح بتعدد المستويات الإدارية.**

**(2) الاستفادة من خبرات المستويات الإدارية.**

**(3) التنسيق بين كافة النشاطات يكون بدرجة أعلى.**

**(4) توحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها.**

(5) تقليل إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية.

(6) تزويد المستويات العليا بالقوة والمكانة.

**مزايا اللامركزية:**

(1) السرعة في اتخاذ القرارات.

(2) تطوير القدرات الإدارية للمستويات الدنيا وتأهيلهم لشغل مناصب إدارية عليا في المستقبل.

(3) زيادة الرضى للعاملين وذلك لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

(4) اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية في حال كون إدارات المنشأة في مناطق جغرافية متنوعة.

**المسؤولية (Resoniphity)**

أي التزام المرؤوسين بتنفيذ كافة الأعمال أو النشاطات المناطة والمسندة إليه بأقصى قدراته ويكون ملتزماً بأداء هذه الواجبات والمهمات وتكون مسؤوليته أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات والأهداف التي حققها ويكون أداء هذه الواجبات بمقتضى علاقة تعاقدية لقاء تعويض محدد.

**المساءلة (Assauntabity)**

أي مساءلة المرؤوسين عن النتائج التي حققها وذلك من خلال المسؤولية وتفويض السلطة، وتكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات التي منحت للمرؤوسين وتكون محاسبة المرؤوسين قائمة على المستويات المناطة به والصلاحيات التي أعطيت أو منحت له فيكون الفرد في المستويات الدنيا مسؤولاً أمام الريس وتكون الإدارة الدنيا مسؤولة وحاسبة أمام الإدارة الوسطى وتكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا.

**نطاق الإشراف (Spam of Surerivision)**

**ويعني نطاف الإشراف إلى عـدد المرؤوسـين الـذي يمكـن لـرئيس واحـد أن يشرـف علـيهم وتـزداد الكفاءة والفعالية في هذا الإشراف كلما كان عدد المرؤوسين قليلاً وذلك لأن إداراتهم تكـون بفاعليـة أكـبر منها لو كان العدد أكبر ويعتمد نطاق الإشراف على عدة عوامل هي:**

**(1) مهارة وقدرات الرئيس وتكوينه النفسي والاجتماعي.**

**(2) مهارة وقدرات المرؤوسين وتكوينه النفسي والاجتماعي.**

**(3) طبيعة كفاءة العمل الذي يؤديه المرؤوسين.**

**(4) مدى كفاءة وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.**

**عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه، وقـد حـاول (جـو يكونـا) تحليـل العلاقـات بـين الرئيس والمرؤوسين على أساس رياضي سعياً للوصول إلى الحجم المناسب لنطاق الإشراف.**

## اختيار النموذج التنظيمي المناسب

**اختيار النموذج التنظيمي المناسب وشكله يتطلب تحليلاً للأنشطة، والقرارات والعلاقـات والبيئـة للوصول إلى الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المنشأة وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه التحليلات:**

**(1) تحليل الأنشطة:**

**حيث أن لكل منشأة أهدافها الخاصة فإنه من الضروري تحليل الأنشطة والأعمال التي يقـوم بهـا ومن خلال هذا التحليل يقوم المنظم بدراسة للأنشطة ويحدد نوع ومقدار الأنشطة التي يجب وجودهـا لتحقيق الأهداف.**

**(2) تحليل القرارات:**

**حيث من خلال هذا التحليل يتم معرفة من هو متخذ القرار ويساعد القائم على عمليـة التنظـيم على التميز بين القرارات التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة ومن**

خلال تحديد المستوى الإداري الذي يجب اتخاذ القرار فيه يساعد في عملية اختيار الشكل التنظيمي المناسب.

(3) تحليل العلاقات :

من خلال هذا التحليل يتم دراسة العلاقات الإدارية الرئيسية منها والأفقية لكل وحدة مع الوحدات الإدارية الأخرى وهذا التحليل يمد المنشأة بالمعلومات الإدارية عن خطوط الاتصال والذي يؤثر على اختيار التنظيم المناسب.

(4) تحليل البيئة:

تحليل البيئة يساعد القائم على عملية التنظيم في اختيار التنظيم المناسب للمنشأة.

## ثالثاً : التوجيه

### مفهوم التوجيه

هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال.

### أدوات التوجيه

القيادة: وهي العملية التي تتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات بهدف دفعهم للعمل للتحقيق أهداف محددة.

### أساليب القيادة

هناك أساليب يستعملها القيادة لقيادة مرؤوسيهم وهي:

(1) القيادة الديكتاتورية: هذا الأسلوب يتميز بمركزية السلطة المطلقة، والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين.

(2) القيادة الأتوقراطية: ويعني هذا الأسلوب وهو يشبه إلى حد ما أسلوب القيادة الديكتاتورية، فمن حيث لا يفسح المجال إلى القائد للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطاً على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يريد منهم من أن يعملوا، ويقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكون في التنفيذ فقط.

(3) القيادة الديمقراطية: هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب القيادة فعالية.

(4) قيادة عدم التدخل: وهي مأخوذة من كلمة ( Lasy Fair) يعني عدم التدخل، وهذا الأسلوب يعطي حرية كاملة للمرؤوسين لتحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وهذا الأسلوب هو أسلوب خاطئ حيث أن طبية السلوك البشري تحتاج إلى التوجيه وفي هذا الأسلوب لا تتدخل أبداً وإنما يترك الأمر إلى المرؤوسين.

**الدفاعية والحفز**

موضوع الحفز مهم وذلك كونه يفسر أسباب اندفاع أو حماس الأفراد للقيام بعمل ما، في حين أن الحماس والاندفاع لا يوجد عند أفراد آخرين ولهذا يجب على الإدارة أن تفسر أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد حيث أن الاختيار السليم أو التدريب والتطوير الجيد لا يضمن رفع كفاءة الفرد الإنتاجية إذا لم يكن هناك نظام حوافز جيد للأفراد لبذل الجهد لتحقيق إنتاجية عالية وزيادة الإنجاز.

يعرف الحفز أو التحفيز على أنه شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل أو النشاط إشباع رغبات وحاجات معينة.

## نظريات الحفز

**تشمل سلم الحاجات أو نظرية ماسلو:**

**أكثر النظريات شيوعاً في الحفز وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abaham Maslo) حيث افترض أن هناك خمس حاجات مرتبة حسب الأوليات تحكم سلوك الفرد وهذه الحاجات هي:**

**(1) فسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد على قيد الحياة مثل الطعام، الشراب، المأوى والمسكن.**

**(2) الأمن والطمأنينة: وهي تشمل الحماية من الأخطار الجسمية والحماية من الاخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية الفرد في العمل والاستقرار الوظيفي.**

**(3) الاجتماعية: وهي حاجات الانتماء إلى جماعة وذلك كون الإنسان اجتماعياً ويعيش ضمن جماعة. فيسعى الفرد لإشباعها مثل تكوين العلاقات والحب والارتباط والقبول من الآخرين.**

**(4) التقدير واحترام الذات: تشمل هذه أعلى الشعور بالتقدير والاهتمام من الآخرين واحترام الذات. مثل الشعور الداخلي باحترام الذات، الاستقلالية، والإنجاز والاحترام من قبل الآخرين المكانة، تقدير الإنجازات والاهتمام من قبل الآخرين.**

**(5) تحقيق الذات: وهي حاجة الفرد للوصول إلى ما يصبوا إليه في حياته بناء على القدرات والكفاءات لديه، مثل النمو، وتحقيق أعلى المراتب.**

### رابعاً: الرقابة

**تنبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من ان سير العمل وقياس الإنجاز للتأكد من أنه يسير حسب الخطط الموضوعة.**

**عناصر نظام الرقابة الجيدة**

(1) تحديد الهدف من الرقابة.
(2) وجود معيار.
(3) تحديد أسلوب الرقابة ووسائلها.
(4) تحديد نوع الرقابة.
(5) وجود نظام جيد للتبليغ.
(6) تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ إجراءات تصحيحية.

**خطوات الرقابة**

(أ) تحديد الهدف من قيام الرقابة.
(ب) تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه.
(ج) مقارنة الإنجاز بالمعيار.
(د) تحديد مدى تطابق الإنجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف.
(ه) التبليغ عن الانحراف حسب النظام الموضوع.
(و) البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف.
(ز) اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم.
(ح) متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي.

**أساليب الرقابة**

(1) أساليب وصفية: سجلات دوام الموظفين، الرسوم البيانية سجلات الزمن، التحاليل المخبرية.
(2) أساليب ميدانية: عن طريق الجدولات التفتيشية.
(3) الأساليب الكمية: التحليلات المالية والنسب المالية ومعدلات الدورات وقوائم المقبوضات والمدفوعات والميزانيات التقديرية.
(4) الأساليب الشبكية: شبكة بيرق والمسار الحرج.

# الفصل الثاني

# اتجاهـات حـديثـة في الفكــر الإداري

## تمهيد

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعـرف الفكـر الإداري اتجاهـات وتطـورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتـي ظهـرت في شـكل أفكـار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المـنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليـه أن يبـدع ويبتكـر، ونتيجـة لـذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضروريـة، إلى الحـد الـذي أظهـر نمـط حياة جديد يرتكز بالأسـاس عـلى المعلومـات والمعـارف، فأصـبحت بـذلك المجتمعـات بفضـل تكنولوجيـا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتهـا الاجتماعيـة، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكـر الإداري المعـاصر إلى اسـتعمال مصـطلح مجتمـع المعلومـات كإشـارة عـلى الاسـتخدام الكثيـف للمعلومـات والمعـارف وانتشـارها الواسـع بفضـل تطـور تقنياتهـا ووسـائل نقلهـا المتمثلـة في تكنولوجيـا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت مـن تطـور الفكـر الإداري مـن خـلال بـروز نمـاذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الـذي جعـل الفكـر الإداري حاليا سريع التجدد والتطور.

منذ أن ارتقى النشاط الإداري إلى مستوى الدراسة والتنظير وهو في تغير وتطور مستمر، ولكـن في العصر الحالي أصبح يعرف معدلات تطور كبيرة جدا، فسنحاول مـن خـلال هـذه الورقـة الإحاطـة بـالفكر الإداري الحديث من خلال إبـراز أهـم التصـورات والـنماذج الفكريـة الحديثـة واهـم خصـائص النشـاط الإداري.

## هدف البحث:

**نهدف من خلال هذا البحث إلى حصر أهم المفاهيم والنماذج الإدارية المعاصرة التي تعبر عن مدى تطور الفكر الإداري، في محاولة للإحاطة بخصائص هذا الفكر المعاصر، وذلك من خلال الاعتماد أهم المراجع والمصادر المتخصصة في هذا المجال.**

## أهمية البحث:

**نظرا لتوسع الفكر الإداري من خلال تعدد المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، ونظرا لاتساع وتعقد العمل الإداري، من خلال التقنيات والأساليب المعقدة والكثيفة المستخدمة في مجال الإدارة، الأمر الذي خلق صعوبة فهم والإلمام بجميع المفاهيم الإدارية مما أدى إلى تداخلها وفي بعض الأحيان التباسها وتضاربها في المعنى، فأردنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد تلك المفاهيم والنماذج الإدارية المعاصرة وإزالة التداخل واللبس الذي يكتنفها، من اجل إعطاء للباحثين والطلاب الفهم الصحيح والقدرة الكافية على استيعاب المفاهيم الإدارية والحديثة ومن ثم مواكبة تطور الفكر الإداري. فهي تمكن المطالع أو الباحث المهتم بعلم الإدارة من فهم والإلمام بعناصر الإدارة ومجالاتها الحديثة كما تمكنه من تحديث فكره بما يتلاءم مع خصائص ومتطلبات الفكر الإداري الحديث.**

## المفاهيم الإدارية المعاصرة:

**وتكمن تلك المفاهيم الإدارية المعاصرة الفكرية والعملية فيما يلي:**

**(1) المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظرف السائد.**

**(2) المدير الاستراتيجي: المدير الاستراتيجي هو كل شخص يسهر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة**

الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

(3) الإدارة الإستراتيجية: هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الإستراتيجية تحديد الرؤية وغايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات، فالإدارة الإستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمنظمة والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر بيئتها.

(4) التفكير الإبتكاري: يشير إلى قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد انطلاقا من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبدعة تفضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة، ويتميز التفكير الإبتكاري بالخصائص التالية: الطلاقة الفكرية المرونة التلقائية القدرة على التداعي البعيد، القدرة على التجديد.

(5) التفكير الاستراتيجي: يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الإبتكاري.

(6) لوحة القيادة: تمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز

ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الإستراتيجية، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من طرف مجموعة من المسيرين والتي تعبر عن نجاعة التسيير، إذ أنها تمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها من ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

(7) إدارة رأس المال الفكري: ظهور هذا المفهوم مقترن مع زيادة أهمية المعرفة في انجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاما لأنشطتها، فراس المال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. أما إدارة رأس المال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.

(8) إدارة التميز: وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتجياتها الإدارية والتنظيمية. وتكمن أبعاد إدارة التميز فيما يلي:

- أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار.

- أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال.

(9) التنافسية: تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:

- القدرات التنافسية: فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما اختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها، إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

- الميزة التنافسية: وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

(10) إدارة الجودة الشاملة: هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل،فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

- **9000** : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

- **9001**: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج، الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي

تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم إلى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

- **9002**: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.

- **9003**: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.

- **9004**: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.

- **2000**: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).

**(11)** إدارة المعرفة: يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة.

ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات

والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

(12) التعلم التنظيمي: إن الاستمرار في ممارسة النشاط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعي أو معنوي يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا مرورا بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن انه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضا يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعا لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها لمعارف وخبرات جديدة.

(13) منحنى التعلم: يعبر التعلم عن التغير الايجابي والدائم والمستمر نسبيا في سلوك الفرد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها من خلالها سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم، فالفرد أثناء حياته يكتسب معارف وخبرات بشكل تراكمي تمكنه من تطوير وتحسين تصرفاته وسلوكاته داخل المنظمة، وبناء على هذا يعبر منحنى التعلم عن ذلك التطور والتحسن في سلوك الفرد الناتج عن حصوله على معارف وخبرات جديدة، فهو يمثل شكل التغير في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لديه.

(14) الإدارة الالكترونيـة: يقـترن ظهـور مفهـوم الإدارة الالكترونيـة بالانتشـار الواسـع والإسـتخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمـل الإداري، فقـد إكتسـحت هـذه التكنولوجيـا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الالكترونية، فالإدارة الالكترونية مفهوم يشـير إلى ذلـك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الالكترونية في انجاز وإتمام المهـام والأعـمال الإداريـة، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصـال والنقـل السريـع والكثيـف للمعلومات والمعارف، فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، اتخاذ القـرارات الإداريـة، انجـاز وظـائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسـة. فاستخدام التقنيات الالكترونية في العمل الإداري واسـع جـدا إلى درجـة انـه يكـاد يشـمل كـل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هـذه التقنيـات في العمـل الإداري يرتفـع بتقـدم وتطور تلك التقنيات.

(15) إدارة الأزمات: نتيجة لتعقد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معـدل ظهور الأزمات ورفع من آثارها السلبية على المنظمة نتج عن ذلـك مفهـوم إداري خـاص يعنـي بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل مـن آثارهـا، ونشـير هنـا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال عن مفهوم الإدارة بالأزمات، إذ يشير هذا الأخير إلى حدوث الحركة والتدخل فقط عند ظهور الأزمة في محاولة لمعالجة آثارها، أما إدارة الأزمات فتشير إلى الحركية المستمرة للإستعداد للازمات من خلال أنشـطة التنبـؤ بهـا ومحاولـة تجنبهـا الاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها.

(16) إدارة الخطر: يشير مفهوم الخطر إلى ذلك الظرف أو الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجـة لتعقـد وتداخل عناصر البيئة وغموضها، أو نتيجة نقص وعدم

ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، فهـو يشـير إلى احـتمال حـدوث خسـارة أو آثـار سـلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعالة.

(17) إدارة الكفاءات: الكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقـة والمتميـزة التـي تتميـز بهـا المؤسسـة وتشـكل أسـاس تنافسـيتها، وهـي ذات مصـدر داخـلي يضـمن الاسـتمرارية والنمـو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهـدافها، ويشـير مفهـوم إدارة الكفاءات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهـتم بتـوفير تلـك الكفـاءات والمحافظـة عليهـا وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفـزات الضرـورية لبقائهـا ودفعهـا نحـو بـذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

(18) التمكين: ويقتضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي مـن المؤسسـة تـوفير التـدعيم المناسـب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عـن التفويض في كون أن التمكين يكون فيه الفرد متحمل للمسـؤولية بكاملهـا، كـما انـه يـتم وفـق المنصب وليس وفقا للشخص، أما التفـويض فالمسـؤولية يتحملهـا المـدير، ويـتم تحديـده وفقـا للفرد وليس تبعا للمنصب.

(19) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مـدخل أو إطـار لصنع القرارات الإستراتيجية بشان العاملين بالأنظمة على كافـة المسـتويات التنظيميـة وتتوجـه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إنها تعبير عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل ) من خلال مواردها البشرية التـي تسـهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

(20) تكنولوجيا الأداء البشري: تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءا من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفأة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العنصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد تلك الفجوة.

(21) المسار الوظيفي: إن الفرد خلال حياته المهنية يشتغل في عدة وظائف ويؤدي عدة مهام تختلف من حيث الطبيعة والمسؤولية والأهمية، هذا ما يكسبه مهارات وخبرات متراكمة ومتجددة بحسب تجدد المناصب والمهام المؤداة، فالأفراد خلال حياتهم المهنية يتعرضون إلى تغيير المناصب والأدوار نتيجة الترقية أو النقل أو تغيير الوظيفة بالكامل، هذا ما يجعلهم يكتسبون خبرات ويطورون مهاراتهم ويحسنوا سلوكاتهم وتصرفاتهم في العمل، فالمسار الوظيفي يمثل مختلف الخبرات المهنية والسلوكات العملية المتراكمة لدى الفرد التي يتحصل عليها من خلال تقليد وتغيير المناصب والأدوار داخل نفس المنظمة أو من منظمة إلى أخرى، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو من مستوى إداري إلى آخر، فتغيير الوظائف من خلال النقل والترقية تجعل الفرد يكتسب مهارات وخبرات جديدة وتنعكس إيجابا على تصرفاته وسلوكاته داخل التنظيم.

(22) التنمية الإدارية: التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة "الإقتصادية والإجتماعية والثقافية". ويمكن تعريفها أيضا على أنها إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور

والتلاؤم مع المتغيرات السريعة "تقنية- علمية- سياسية- تشريعية- إقتصادية".

(23) تنمية الموارد البشرية: تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان وبذلك فهي تكز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إيطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي- نسبة البطالة ...الخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمود للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها الإنتاجية.

(24) التطوير التنظيمي: هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذا في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

(25) الإبداع الإداري: وهو مصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبـادرة، فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليـات التفاعل والمزج. وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفـق وذاتـه، فتجـيء اسـتجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجـات أو خـدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثـل في طرح أفكار جديدة. وقد يكون الإبداع إداريا أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكـار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفـراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هـما: الإبـداع الفنـي الـذي يشـمل تغـيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبـداع الإداري الـذي يتضـمن الإجـراءات والأدوار والبنـاء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضـافة إلى النشـاطات الإبداعيـة التـي تهـدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنيـة بهـا المنظمة. فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجـاد قـيم جديـدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فـالأول يتمثـل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنـه نظريـات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضـايا وظـواهر إداريـة معهودة، والثاني يتمثل في الإبـداع الإداري العمـلي والـذي يقتصرـ عـلى معالجـة قضـايا إداريـة موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكـون بصـدد إدارة منظمتـه يسـتطيع الإبـداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيميـة جديـدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها،

ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

(26) مقاومة التغيير: هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد.

(27) إدارة التغيير: وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.

(28) الثقافة التنظيمية: تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة. فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

(29) إعادة الهيكلة: وهي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المنظمة، وذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلة

نتيجة إما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعـادة تصـميم الأعـمال. ويميـز بـين إعـادة الهيكلة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة يمثل تغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات، فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل كما أن إعادة الهندسة تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تدريجي يركـز عـلى الـنظم والوحـدات والأنشـطة، فهي تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحـدات نتيجـة تغـيرات بيئيـة ولـيس بالضرـورة نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ من الوحدات والأنشطة الضعيفة بشـكل ينـتج تغيير شكل المؤسسة ويقضي إلى تسريح العمال.

(30) هندسة التغيير: هي إعادة تصميم العمليات بشـكل جـذري بهـدف تحقيـق طفـرات كبـيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة ، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيـث أنهـا تعتـبر تغيـير جـذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.

(31) التحالفات الإستراتيجية: نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين مـنظمات الأعـمال مـن اجـل السـيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عـدم جـدوى المنافسـة التـي قـد تتسـبب في فاقد إقتصادي عظيم، بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بـين مـنظمات الأعـمال من اجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغـير، فقـد ظهـرت التحالفات الإستراتيجية في عدة أشكال منها: المشروع المشـترك، التعاقـد مـن البـاطن، التحـالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والإستعارة.

(32) الروافع: وهي مفهوم يشير إلى مدى قدرة النظام على تحقيـق قـيم ومنـافع يفـوق بكثـير تلـك الإمكانيات والوسائل المستخدمة أو المعتمد عليها، كان يتم

استخدام قوة صغيرة لرفع حملا ثقيلا، وهذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرفع، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- الرفع التشغيلي: ويشير إلى مدى تغير وارتفاع الأرباح نتيجة تغير طفيف في الأرباح، حيث تظهر الزيادة الكبيرة في الأرباح رغم التغير البسيط في المبيعات وهذا نتيجة اثر التكاليف الثابتة، حيث أن درجة الرفع التشغيلي تتوقف على مدى استخدام المنظمة للتكاليف الثابتة، فالرفع التشغيلي هو مدى حساسية الأرباح الصافية للتغير في المبيعات.

- الرفع المالي: يشير إلى الارتفاع الحاصل في العوائد نتيجة استخدام طريقة التمويل المثلى والفعالة فهي ذلك التغير الحاصل في الأرباح الصافية نتيجة ارتفاع استخدام القروض فقي عملية التمويل ومن ثم يشير الرفع المالي إلى الارتفاع في العوائد الصافية لدى حملة الأسهم نتيجة استخدام القروض في عملية التمويل.

- الرفع المعرفي: ويعني الارتفاع في القيم والمنافع الناتج عن توظيف المعارف والخبرات الإنسانية في النشاط الإنتاجي، فاستخدام حجم قليل من الوسائل مع توظيف معارف وخبرات عالية يؤدي إلى إيجاد قيم ومنافع كبيرة، وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال لتلك الوسائل الذي يتحقق من خلال المعرفة والخبرة. ويمكن حساب درجة الرفع المعرفي من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة.

(33) التسويق الداخلي: ويتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي. أي التوجه يكون داخلي بغرض كسب ولاء ورضا العميل الداخلي للمؤسسة. فهو مجموعه من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات بإستخدام الاستراتيجيات التسويقية، كما أن هذا المفهوم مبني على فكرة أن العلاقات بين مختلف الأقسام والوظائف وحتى

الإدارة والعاملين داخل المنظمة قائمة على مفهوم العميل أي كل طرف يمثل عميل للآخر يتوجب تلبية رغباته وحاجياته.

(34) رضا وولاء العميل: ويمكن تعريف رضا العميل على انه حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجات العميل لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق ويتطابق خدمات المنظمة المقدمة مع توقعات وتصورات العميل، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل. أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشا نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا عميلها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنظمة ومنتجاتها. حيث يبنى هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية.

(35) التسويق بالعلاقات: يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على انه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من اجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان إستمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المنظمة والمزايا التي يمكن الاستفادة من خلال الاستمرار في تعاملهم معها، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد.

(36) إدارة الوقت: يتمثل وقت المؤسسة في ذلك المجال الزمني الـذي يسـمح لهـا بتحقيـق أهـدافها العامة. فوقت العمل للمنظمة محدود وثمين يجب تحديده بدقة واستثماره عن طريـق توزيـع الأنشطة والمهام في جدول زمني، حيث يمكن حساب الوقـت المنـتج كـما يـلي: الوقـت المنـتج= وقت النشاط- الوقت غير منتج. حيث يمثل الوقت غير منتج أوقات توقف العمال عـن العمـل سواء كان إضرابات أو أوقات راحة أو تعطل الآلات وغيرها، فلو أخذنا على سبيل المثال تحديـد الوقت اللازم لإنتاج كمية معينة من الإنتاج نجـده يسـاوي إلى: عـدد الوحـدات في زمـن إنتـاج وحدة واحدة. وهكذا يتم مقارنة الوقت المنتج مع الوقت اللازم للإنتاج حيـث يجـب التوفيـق بينهما وإلا كان خسارة بالنسبة للمؤسسة، كما يجب التنبيه إلى انه يوجـد نـوعين مـن الوقـت، وقت يمكن تنظيمه ووقت لا يمكن تنظيمه.

أما إدارة الوقت فتهتم أساسا بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالا امـثلا مـن البحـث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المسـطرة في اقصرـ وقـت ممكـن، وعمومـا نسـتطيع القول أن إدارة الوقت تؤدي من خـلال تخطـيط الأنشـطة وتوزيعهـا وفـق برنـامج زمنـي امثـل وتنظـيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيـه ودفع الموظفين إلى إنجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سـير هـذه الأنشـطة، ويكـون هـذا وفـق أساليب وتقنيات يجب إتباعها. فهي تعني عملية الاستفادة من الوقت المتـاح والكفـاءات المتـوفرة لـدى المنظمة، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها. إذن إدارة الوقـت هـي عمليـة مـلاءة الوقـت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح.من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسـبة لذلك من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بـين مهمـة تحقيـق الأهداف، والوقت المتاح للمنظمة في حدود الإمكانيات المادية المتاحة.

(37) إقتصاديات الوقت: نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العمـلاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز

على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:

(1) رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.
- تخفيض زمن الدورة للعميل.
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

(2) الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

(3) الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف غير مهمة والتقليل من الفاقد.

(4) الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ.

ونشير هنا إلى الإنتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد

منها المنظمة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهـذا عـلى خـلاف اقتصـاديات الوقـت التـي لا تعطـي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونـة، فهـي تسـعى إلى الاسـتفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكـاليف، وخاصـة أن المنظمات التي استطاعة التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغـزو الأسـواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكـاليف ولكـن يتعدى ذلك ليشمل مختلف كافة أبعاد اقتصاديات الوقت المذكورة سابقا.

## مميــزات الإدارة الحديثـة

نظرا للتغيرات والتطـورات التـي مسـت الفكـر الإداري والمجـال العمـلي لإدارة الأعـمال، أحـدثت سمات وخصائص لإدارة الأعمال جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليـه في العصـور الماضـية، ويمكـن إبـراز أهم تلك الخصائص فيما يلي:

- المرونة: إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغـيرات المحيطـة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغـيرات العلميـة نجـد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمـل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة اكبر عـلى الاسـتجابة تلـك التغـيرات التـي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

- زيـادة الاعـتماد عـلى المعلومـات والمعـارف: حيـث أصـبحت المعـارف والمعلومـات تمثـل الركيـزة الأساسية للعمـل الإداري فنجاعـة ومـدى صـلاحية الموقـف والعمـل الإداري تتوقـف عـلى حجـم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.

- زيادة دور وأهمية المورد البشري: أصبح العمل الإداري ينصب ويركز إهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لانجاز العمل الإداري وكما يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما

تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

- التوجه الاستراتيجي: زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.

- الاعتماد على المشاركة ( روح الفريق): أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكاثف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير وإتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.

- الاعتماد على الرقابة الذاتية: نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

- التحول إلى إدارة منقادة بالعميل: أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبحت العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل.

إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف بالحركة الفكرية السريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة. وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل

الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحيـة العمليـة تغـيرا جـذريا، وبناءا على ما سبق يمكن تعريف إدارة الأعمال حسب مفهومها الحديث والعصري كما يلي: "هـي عمليـة تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف المـوارد الماديـة والبشريـة مـن أجـل تحقيـق أهـداف المنظمـة المؤسسة على تخفـيض الوسـائل وتعظـيم العوائـد، وهـذا بـالاعتماد عـلى الخـبرات والمعـارف الشخصـية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فإدارة الأعمال العصرية هي العلم الذي يـدرس كيفيـة توفير واسـتخدام مـوارد المـنظمات بشـكل يحقـق أهـدافها وغاياتهـا، بـالاعتماد عـلى المعـارف والخـبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

# الفصل الثالث

# الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال  الفعال مع الآخرين

## أهمية الاتصال الفعال

**الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها . وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.**

**ولتوضيح الأهمية نرصد تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه " نقل المعلومات أوإرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة ، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الاخرى.**

**وتنبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري" إلى أن الجزء الأكبر منه وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70% و80% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال ،نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أم فشلها.**

**لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية ، ولابد للقائد أن يوجد البيئة**

المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف ولابد مـن الإشـارة إلى بعـض الإرشـادات الضرـورية التي تضمن ذلك مثل :

- جمع الأفكار والمعلومات قبل أن تبدأ عملية الاتصال ، لأن الفشـل في هـذه النقطـة يعكـس انطباع صفة عدم التنظيم على شخصيتك ، أو صفة عدم القدرة على الإعداد الجيد مما يؤدي إلى ضعف الانصات لعرضك للموضوع بشعور أنه لا يستحق الاستماع إلى ما تقول.

- إدراك أن الرسالة إذا كانت ضرورية بما فيه الكفاية لشـخص مـا ليسـتجيب لهـا ويحولهـا إلى فعل،فأنها ستكون مهمه له حتى لو اخبرك احدهم بأنها مشكلة بسيطة فأنه يجب عليـك أن تضع لها حلاً حتى تمنع زيادتها حدتها وتفاقهما

- خذ وقتك في إرسال رسالتك بحرص ودقة لتجنب سوء التغير وافهم المقولة المشهورة جيـدا ( العجلة قد تكون سببا في الهدر ) فعدم الدقة في استخدام رسائل الاتصال المناسبة قـد تـؤدي إلى تفسيرات خاطئة ومشاكل لا حصر لها تتطلب أوقات إضافية لحلها.

- تجنب محاولة إكراه الآخرين على القيام بعمل ما، أو حتى الضـغط عليـه لأن ذلـك سـيؤدي إلى الاستياء والإحباط وإفساد العلاقة وسد طرق الاتصال الناجح.

- حاول أن تكون متسقاً في تعاملك مع الآخـرين، فبهـذه الطريقـة تـنجح في تخفيـف ضـغوط العمل على العاملين حولك فمعاملتهم بعدل ومساواة يكون بمثابة رسـالة ناجحـة تـؤدي إلى كسبك ثقتهم ويعزز شعورهم باهتمامك بهم وتقديرك لنشاطهم.

- اعترف بأخطائك، واجعل من نفسك أعـلام بالأخطـاء، تقلـيلاً لمـرات الاحتكـاك بـالآخرين، في مواقف اتصال من أجل النقاش أو صراع على شيئاً ما.

- كن مستعداً لمساعدة الآخرين، فمساعدة الآخرين تعـزز فرصـة كسـب حـبهم وتزيـد أعـداد المؤيدين المحيطين

- امدح الآخرين إذا ما قاموا بعمل ناجح، فمعظم النـاس يرغبـون بـل هـم بحاجـة ماسـة إلى التقدير وذلك يشعرهم أنك مؤيدا وداعماً لهم.

- لا تنقد أبداً شخصا أمام الآخرين واحـرص عـلى تنفيـذ المقولـة (امـدح علنيـة، وانتقـد سرا) ، والفشل في تحقيق ذلك ستكون نتائجه وخيمة وعديدة.

- احترم المعلومات السرية التي يشاركك فيها آخرين، فلا تعطيها لأحد فإذا فعلت فربمـا تكـون في آخر معلومات تحصل عليها من ذلك الشـخص، وسـوف تعـرض سـمعتك في مجـال أمانـة المعلومة إلى عدم الثقة.

- احكم على الناس من خلال الأشياء التي يستطيعون السيطرة عليهـا ولـيس بسـبب أشـياء لا يستطيعون التحكم فيها (مثل السن، الجنس، العدالة).

- ولضمان سلاسة الاتصال وسلاسة انتقال الرسائل من المرسل للمستقبل لابد مـن التأكـد مـن أن قنوات الاتصال مفتوحة وبإيجابية تصاعدياً وتنازلياً بين الإدارة والموظفون.

وقد أكدت الدراسات أهمية الاستماع الجيد من وسائل الاتصال الناجح وجهد يبـذل لهـم الآخـر وتحقيق حالة من الاتصال الفعال معه قال تعالى : " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا " .

إننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر وقد أظهـرت إحـدى الدراسـات عـلى الطلاب في التعليم:

-52.5 % من النشاط الاتصالي في الاستماع.

-17.3% من النشاط الاتصالي في القراءة.

-16.3%من النشاط الاتصالي في الكلام.

-13.9% من النشاط الاتصالي في الكتابة.

**وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى.**

## أنماط الاتصال الفعال

**إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي.**

### أولا: الاتصال الشخصي المباشر:

**عوامل نموذج الاتصال هي:**

**(أ) البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الاستقبال.**

**(ب) المرسل: عادة ما يكون الشخص مرسلاً ومستقبلاً في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد.**

**(ج) المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل.**

**(د) الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.**

**(ه) التشفير: يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، ...إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.**

**(و) إعادة التشفير: عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.**

**(ز) التغذية الراجعة: وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.**

(ح) الترشيح أو التنقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال.

(ط) الضوضاء: ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية . والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة

ويعد الاتصال الشخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج إلى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية فكسب الناس هم الأساس عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" فقد تضمن تفسير معاني ألفاظ الحديث الشريف علاج لكل المشكلات المزمنة في الاتصال عندما نفقد هذا المبدأ في الاتصال يزداد الصراع والألم وسوء الظن ويتعمق الخلاف حينما تصبح العلاقات شكلية مبدأها الكلام المصطنع والتمثيل ومن الحكمة أن القول المشهور: "كل شخص يولد على جبهته علامة تقول: "من فضلك اجعلني أشعر أني مهم أرجوك اعترف بكياني".

### ثانيا: الاتصال الكتابي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها، والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات , والمحاضرات ، والجلسات، والتعامل مع البريد الالكتروني والفاكس ،وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ ـ القدرة على توصيل المعلمات المراد إرسالها.

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي، ومن مميزات التقارير الناجحة:

-نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.

-أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.

-استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.

-إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.

-التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : ( التأثير البصري – تناسب الفقرات – الوضوح – السلاسة ).

ثالثا: الاتصال الشفهي:

يقول دوسكو دروموند :" لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث ، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة" وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشهفي، فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم ،فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لابد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي ترتكز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية:

-أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.

-يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.

-يستخدمون اللغة اليومية السهلة.

-يتحدثون دون تفاخر.

-يشيرون إشارات طبيعية.

-يحافظون على التواصل بالعين

وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على :

-التحدث بوضوح واختصار.

-القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية.

## رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض التقديمي.

يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبالرغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإدراي الناجح ولإتقان ذلك عليه أن:

-يقدم عرضه بشكل مثير.

-يكون عرضاً معلوماتي.

-يتحدث بطريقة أكثر اقناع.

-يستخدم الوقت بفاعلية.

وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة :

-كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض.

-قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهم طريقة في العرض.

-وضح لهم طريقة عرض الأسئلة.

-احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .

-ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه.

-سل أسئلة طنانة من حين لآخر.

-عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدروه إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض.

-تستطيع أن تتجنب الأشخاص العداونيون من خلال : أن لا تكون دفاعيا ـ لا تندمج معه في جدال لفظي ـ قدم حقائق لا آراء ـ عرض آراء أخرى بديلة.

-اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية.

-لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك.

-وقم أنت بدور الربط بين الشرائح.

-احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر إلى كل فرد منهم من 3-5 ثوان.

-لا تعط ظهرك للحاضرين.

-احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض.

-التنوع في أسلوب العمل ـ تغيير نغمة الصوت ـ استخدام التعبيرات الجسدية والإيماءات .

-تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين.

ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي:

(1) الاتصال الشخصي الفردي ، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان :

(أ) مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ، يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ،حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلاً.

(ب) غير مباشر: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة.

(2) الاتصال الجماعي: هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم.

(3) الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام: مثل التلفاز ـ أو المذياع والصحافة.

وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:

- وسائل مكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة.
- وسائل شفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقدمية
- وسائل الالكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب والفاكسميلي والبريد الالكتروني. والفيديوتكس والانترنت

## معوقات الاتصال الناجح

تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما: العامل الفيزيائي، والعامل النفسي، ومن الأمثلة على العامل الفيزيائي: الحرارة، والبرودة، والصوت، والإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها أما العوامل النفسية الخارجية فهي:

- المعتقدات : أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه.
- عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة.

- أحلام اليقظة : أي أن يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة.

- الالتباس: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها.

- عدم الراحة: أي أن المستقبل غير مرتاح في جلسته أو العوامل البيئية الأخرى غير مريحة بالنسبة له كما يلي:

(أ) صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية.

(ب) اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة الغير مناسبة لتوصيل الرسالة.

(ج) التشويش الميكانيكي أو الآلي، والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل

وعلى الإداري الناجح أن يعمل على التقليل من تلك المعوقات:

- عدم التآلف مع التكنولوجيا كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكسميلي .. الخ.

- الأفكار المسبقة: كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمداً على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة.

- العاطفة: كأن يكون إحدى الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته كأن يكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً نفسياً.

- تقويم الراسل.. يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكون رأي معين عن الطرف الآخر مما يعيق قدرته عن الحياد تجاه تفسير الرسالة.

- الإضطرابات: وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلة مما يزيد من اضطرابه.

- دلالة الألفاظ: كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر.

- عدم الاتساق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة.

إذا يمكن تلخيص معوقات الاتصال الناجح بالخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشه، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش سوء اختيار قناة التوصيل، الإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل، إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة أو مبتورة.

## المدير الناجح والاتصال الفعال

يستطيع مدير المدرسة مثلاً في أن يتواصل مع العاملين ويحصل على مكانه ونفوذ وتأثير قوي، فالاتصال الجيد يساعده ي الحصول على النتائج التي يرغبها كقائد وتربوي مؤثر ومن الحقائق التي لا يغفلها المديرون في هذا الصدد أن ألـ 500كلمة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم، ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة يصل إلى 28 معنى ، فأي المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟ إذاً عليك تدرك أهمية ما يلي :

(1) الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.

(2) عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمر أو محيطك.

(3) قلة الوقت المتاح ليس عذرا.

(4) استثمار وقت الراحة بالالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.

(5) في اجتماعاتك لا تنتظر المتأخرين وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.

(6) تبسط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال .

(7) تذكر أنه كلما حققنا مقداراً كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنا في إدارة عملنا.

(8) وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .

(9) نلجأ إلى التفسير والتأويل فان النبي صلى الله عليه وسلم يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئا من جانب الآخرين.

(10) وإذا لم يكن أي منها صحيحاً فانه يعلمنا أن نقول أن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه.

(11) الكلمات وإن كان لها معان.

(12) إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات .

(13) الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة .

(14) الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها.

(15) ولكن يتم تعليمها وتعلما في سياق معين.

(16) المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.

(17) الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية.

(18) وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

كما أن لعوامل تطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته ممكن تنميتها بل والحفاظ عليها بالحفاظ على الخصائص التالية:

(1) القدرة على وضع الأهداف، بأن تكون أهداف المدير تتسق مع توجيهات العاملين في المدرسة، فهذا يظهره كشخص حاسم وملتزم.

(2) القدرة على استثارة العزم وشحذ العمل نحو الجهود المضاعفة نحـو تحقيـق الأهـداف التربويـة والتعليمية للمؤسسة، ويأتي ذلك عن طريق زرع الأهداف التربوية مما تكون الثقة متبادلة مـا بين الطرفين.

(3) القدرة على وضوح الرؤية في نفسك وفي الآخرين، فالمدير القـوي صـاحب الرؤيـة الثاقبـة التـي تستشرف المستقبل يقنع الآخرين بها ويضع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها.

(4) القدرة على التكييف والتعامـل مـع المتغـيرات وتحويلهـا إلى فـرص إيجابيـة لتطـوير المؤسسـة المدرسية.

(5) القدرة على دفع الآخرين إلى مستويات القمة بوصفه القائد القدوة الذي يدفعهم نحو النجاح.

(6) القدرة على إقناع الآخرين: فقد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهـداف المدرسـة وأن يمتلك قدرات التحفيز وكذلك أن يكون صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة في المدرسة ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين، مما يؤثر ذلك سلبياً على قدرتـه في النجـاح كمـدير المدرسـة ولكي يحقق للمدير قدرة على الاتصال الناجح لابد أن يعي مفهـوم المقولـة التاليـة "لـيس مـن المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف" فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطـوير علاقـات الاتصـال تعتبر أداة رئيسية تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، فهو لا يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهارات الضرورية ليكون ناجحا في عملـه بالمدرسـة، فهـو بحاجـة إلى جهـود الآخرين، ودعمهم وبالتالي فهو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين، فكلما التقى بـأفراد جدد وعلم نقاط القوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعندما يحتاج إلى مهـارة أو معلومة معينة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به.

وإذا ما أراد مدير المدرسة تحقيق ذلك ممكن أن يتبع القواعد الأساسية التالية في سبيل الوصول إلى ذلك:

-الابتسامة توحي للآخرين بأنك ودود ويمكن التحدث إليك .

تبني أهداف للتعرف على مجموعة متنوعة من الأفراد وذلك باتباع خطوات مدروسة ومحددة وليست عشوائية وليكن هدفك أفراد ذوي سمات ومواهب خاصة أن تريد أن تستثمرها واغتنم كل فرصة سانحة تجتمع فيها بالآخرين أن تحقق ذلك الهدف.

اختلط بالمدرسين واعرفهم جيداً، وذلك بأن تلتقيهم وتتحدث إليهم خارج غرفة مكتبك في الاجتماعات أيضاً.

صمم لنفسك بطاقتك الشخصية التعريفية وقم بتوزيعها على الآخرين تحتوي على مدرستك وظيفتك، رقم التليفون، الفاكس، البريد الالكتروني، في الاجتماعات العامة في المدرسة وخارج نطاق المدرسة في سبيل صنع تلف الشبكة الناجحة من العلاقات الاجتماعية ذات المستويات المختلفة.

## قواعد وأخلاقيات الحوار الثقافي مع الآخرين

هل يمكن صياغة إطار لرؤية عربية وإسلامية للحوار الثقافي مع الآخر في إطار ما يطلق عليه حوار الحضارات؟ هذا فيما نعتقد سؤال مهم ويستحق إجابة تفصيلية.

لقد تصدينا لهذه المشكلة عبر سنوات طويلة نشرنا فيها دراسات متعددة عن حوار الحضارات وقد قدمت في "رؤية عربية لحوار الحضارات"، ويمكن القول إن التقرير تضمن موضوعين أساسيين، الموضوع الأول يمكن أن نطلق عليه قواعد الحوار، والموضوع الثاني يتعلق بما يمكن أن نطلق عليه أخلاقيات الحوار. والواقع أننا نريد أن نلقي نظرة شاملة على محتويات التقرير حتى يستطيع القارئ المتابع أن يتعرف على الملامح الأساسية لقواعد ومنهج وأخلاقيات حوار الثقافات، كما خلصت إليها مجموعة من الخبراء العرب المتميزين، والتي ستطرح بعد شهور في اجتماع وزراء الثقافة

العرب الذي عقد في مسقط ولم يغب عن التقرير أن يصدره بفقرة مهمة عن "مسوغات الحوار مع الآخر" وفي هذا المجال هناك إشارات مهمة لظاهرة العولمة التي تملأ الدنيا وتشغل الناس.

والعولمة في تعريف إجرائي لها هي "سرعة تدفق السلع والخدمات والأفكار والبشر بين الدول بغير حدود ولا قيود" والعولمة وفق هـذا التعريف -الذي سبق أن صغته وتبنيته في دراساتي المنشورة عن العولمة- تنزع إلى توحيد العالم في مختلف مجالات السياسة والاقتصاد والمجتمع والثقافة، وهو توحيد يحمل مخاطر تهدد بإلغاء التنوع الثقافي.

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى حوار الثقافات، لكي يعرض كل طرف مفهومه لذاته وصورته عن الآخر ويعرض التقرير لأهمية دخول العرب والمسلمين حوار الثقافات من باب الندية الثقافية والكفاءة المعرفية معاً ويصف التقرير في فقرة مهمة سمات الحوار المرغوب حين يقرر "أن الحوار الذي يسعى إليه العرب والمسلمون في هذه المرحلة المصيرية من تاريخ الإنسانية هو الحوار المبني على حرية الاختيار وشرعية الاختلاف، واحترام الآخر المختلف في اللون والعرق واللغة والدين والثقافة، ومن أول شروط نجاح الحوار العربي والإسلامي مع الآخر أن يتخلص المثقفون العرب والمسلمون من عقدة الذنب أو الشعور بأنهم متهمون، في خطابهم، وأن يتخلوا عن الأسلوب الاعتذاري والدفاع المستمر عن الذات. ولابد أن ندرك أن الحوار الذي يجريه العرب والمسلمون في عصر العولمة محكوم بظروف دولية معقدة للغاية على كافة المستويات، إذ تصاغ برامج وترسم خطط خارجية تفرض على الشعوب، ومنها العرب والشعوب الإسلامية، في إطار ما يعرف باسم حرب الأفكار، وإعادة تشكيل الآخر وفق ثقافة منمطة وموحدة يفرضها القطب الأميركي الأقوى، الذي يتفرد باتخاذ الكثير من القرارات المصيرية التي تطول مستقبل البشرية جمعاء".

وانتقل التقرير بعد ذلك ليحدد مجموعة من القواعد أو فلنقل مجموعة من "قواعد المنهج" في الحوار الثقافي، وأول قاعدة يشير إليها هي أهمية ممارسة النقد الذاتي، أن ممارسة النقد

الذاتي ليست فضيلة عربية ولكنه -على العكس- فضيلة غربية، ولعلي لا أبالغ إذا قررت أن أحد أسباب التقدم الغربي هو ممارسة النقد الذاتي لتصحيح المسيرة.

ونحن -في إطار حوار الثقافات- في حاجة إلى المبادرة بممارسة النقد الذاتي حتى تكون لنا شرعية في نقد الآخر، بعبارة أخرى بدلاً من أن يوجه لنا الآخر أوروبياً كان أم أمريكياً اللوم على سلبياتنا السياسية والاقتصادية والثقافية، علينا نحن أن نعترف بها ونشخصها ونعطيها التكييف الصحيح. والقاعدة الثانية التي يشير إليها التقرير هي أهمية استيعاب نقدي عميق لثقافة الآخرين من مصادرها الأصلية.

وهذه القاعدة هي ما أطلق عليها ضرورة رسم "خرائط معرفية" عن الآخر، بمعنى ضرورة رسم خريطة معرفية للمجتمعات الأوروبية -على سبيل المثال- تحدد بشكل كامل التيارات الإيديولوجية الفاعلة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، مع تحديد ما أمكن الوزن النسبي لكل تيار.

لو فعلنا ذلك سنكتشف أن هناك تيارات إيديولوجية عنصرية في أوروبا، ولكن في نفس الوقت هناك تيارات ليبرالية وديمقراطية، وبعض أجنحتها من أشد المدافعين عن العالم الثالث عموماً، وعن العالم العربي والإسلامي خصوصاً.

وأهمية الخريطة المعرفية أنها ستساعد الذين سيقومون بالحوارات الثقافية على معرفة الجماعات والمؤسسات التي ينبغي أن تكون مستهدفة بالحوار، لأنه لابد من صياغة استراتيجية حوارية تناسب كل تيار إيديولوجي، مع الحفاظ في نفس الوقت على مجموعة من الثوابت.

ومن ناحية أخرى هناك ضرورة لرسم خريطة معرفية للمجتمع الأمريكي، لأن الولايات المتحدة الأميركية ما فتئت بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر، توجه نقدها العنيف ليس للجماعات الإسلامية المتطرفة فقط، ولكن للبلاد العربية والإسلامية ذاتها، ومن ثم في مجال الحوار الثقافي العربي والإسلامي مع الآخر الأمريكي، لابد أن تسبقه معرفة تامة بخريطة التيارات الإيديولوجية الفاعلة،

وتوجهاتها السياسية والثقافية، والقاعدة التالية من قواعد الحوار الثقافي التي أشار إليها التقرير هي أهمية "التخلص من الشعور بالدونية ومركب النقص وعقدة الذنب وذهنية الاعتذار والدفاع المستمر عن الذات".

وهناك أهمية -أخيراً- لاعتماد المنهج العلمي في الحوار والالتزام بالموضوعية سبيلاً لمعرفة الآخر. وكان هناك التفات إلى أهمية تحديد جماعات الحوار والتي يمكن حصرها في القادة السياسيين وممثلي الأحزاب والمنظمات السياسية، ورجال الدين وعلماء الدين والمتخصصين في الشؤون الدينية، وأخيراً بين النخب الثقافية والمفكرين والأدباء والفنانين وممثلي منظمات المجتمع المدني.

وإذا كانت هناك قواعد اقترحت لتحديد منهج الحوار، فإنه من الأهمية بمكان الالتفات كما فعل التقرير إلى أخلاقيات الحوار.

ولعل أول قاعدة في هذا المجال أن يسهم العرب والمسلمون في مجال حوار الثقافات في كل المشكلات التي تواجه الإنسانية في القرن الحادي والعشرين، كما حددناها في مقالنا الماضي "رؤية عربية لحوار الثقافات"، وذلك بدلاً من التركيز فقط على مشكلاتهم مع الغرب. وفي هذا المجال صيغت مجموعة من القواعد المهمة التي تكون ما يمكن أن نطلق عليه "أخلاقيات الحوار". ونفضل هنا أن نقتبس من التقرير مباشرة لأنه أوجز هذه الأخلاقيات بصورة مركزة. يقرر التقرير أنه يستحسن من طرفي الحوار الالتزام بالأخلاقيات التالية:

(1) احترام التعددية الثقافية لجميع الشعوب انطلاقاً من حقيقة تمايز البشر من حيث اللون والعرق والثقافة، والإقرار بأن التنوع الإنساني مصدر إثراء للوجود البشري والثقافة الإنسانية.

(2) تجنب الأفكار المسبقة، والسعي لمعرفة الآخر كما يقدم نفسه، والبحث عما يجمع ونبذ ما يفرق وقبول خصوصيات الآخر.

(3) الاحتكام إلى العقلانية مبدأ في الحوار، وتغليب الأسلوب العلمي على العاطفي والانفعالي، وممارسة النقد الذاتي.

(4) الإدراك السليم لظروف الحوار وشروطه الموضوعية، والانتهاء إلى ما هو قابل للتنفيذ من التوصيات وتجنب طرح المشاريع غير الواقعية.

(5) الحرص على البحث عن الوجوه الإيجابية في الثقافات وإبرازها، وتنمية روح النقد الذاتي لتلافي السلبيات المتوارثة في النظرة المضخمة للذات، أو ازدراء الآخر، وصياغة صورة الأنا والآخر في إطار من الفهم المعمق والمتبادل، وتعزيز الرغبة المشتركة في الدفاع عن القيم الإنسانية التي تضمن التفاعل الإيجابي الخلاق بين الشعوب والثقافات.

(6) السعي لأن يكون الحوار رصيناً وبعيداً عن كل أشكال التشنج والتعصب، واعتماد النزاهة الفكرية، وعدم التحيز للذات على حساب الآخر، ونبذ الانتقائية في تطبيق القواعد والمواثيق الدولية، واحترام حقوق الإنسان، ورفض سياسة الكيل بمكيالين، أو التحدث بأسلوبين مختلفين في الحوار الداخلي وفي الحوار مع الآخر، وعدم توظيف الحوار لخدمة أغراض آنية وسياسات إقليمية أو دولية ضيقة وتوازنات دولية مرحلية أو هادفة إلى الهيمنة والرغبة في التسلط على الشعوب المستضعفة.

(7) إعادة النظر في ما هو سائد من مفاهيم التقدم والتخلف والرفض القاطع لربطها بدين معين أو ثقافة محددة، وتجاوز الصور النمطية، واعتماد قراءة علمية ومنهجية موثقة للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية لدى الأنا والآخر دون ربطها بالموروث الديني.

(8) رفض وجود معايير ثابتة لمفاهيم التقدم والتخلف الثقافي والحضاري يفرضها طرف على الآخر، والإقرار بأن ما حققه الغرب في العصر الحديث ليس المثال الواجب احتذاؤه لتحقيق التقدم الحضاري في هذا العصر، وهو ما أثبتته تجارب التحديث والنهضة في دول آسيوية عديدة يجدر بنا الاستفادة منها".

# الفصل الرابع

# ماهية الخدمة والعميل

## ماهية الخدمة والعميل

أولاً: ماهية الخدمة

**تعريف الخدمة الشاملة :**

**ترتكز أولويات الخدمة الشاملة في الوقت الراهن على توفير خدمات الاتصالات العامة . لذا يمكن تعريف الخدمة الشاملة بإتاحة خدمة اتصال أساسية عامه مناسبة لجميع أفراد المجتمع و خاصة بالأماكن الغير مجديه اقتصاديا للدخول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محليه ، مباشره أو دوليه . بما في ذلك خدمات الفاكس و نقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنت . و ذلك في إطار تام من الحياد التكنولوجي و توافر بيئة تنافسية.**

**تعريف خدمة اتصالات أساسية عامه:**

- **تشمل جميع التقنيات الأساسية لتوفير إمكانية إرسال و تلقي مكالمة محلية أو دولية و خارجية من خلال هواتف أو مكاتب اتصالات عمومية تدعم الخدمات الصوتية و الفاكسميل و المعلومات.**
- **إمكانية تخصيص رقم للمشترك.**
- **توفير خدمة الدليل.**
- **توفير خدمات الطوارئ و الإغاثة مجانا.**
- **تحصيل الفواتير طبقا للقواعد الأساسية لتحصيل الفواتير بالدولة.**
- **توفير نظام لتلقي الشكاوي.**
- **الاتصال بعامل التحويلة.**
- **إمكانية الإيقاف الانتقائي للمكالمات الصادرة.**
- **الالتزام بالحد الأدنى للجودة طبقا للمعايير التي يضعها الجهاز.**

## خدمة العملاء

إذا نظرتم إلى مربحه العلاقات مع العملاء ، واعتقد ان ما أنت حقا هو الحديث عن القدرة على أن يكون لها، اكرر الزبون. اكرر المتعاملين مع الزبائن. أفضل طريقة للحصول على تكرار الزبون هو جعلها تعتقد انك تبالي لها. وبصرف النظر عن حقيقة إن لديكم جيدا المنتج أو الخدمة ، والرعاية لكم عن هذا الفرد الذي هو شراء منتجك. وأفضل طريقة لإثبات ذلك هو من خلال إدارة العلاقات مع العملاء. هناك طرق عديدة للوصول إلى نهاية العملاء، لكم الوصول عن طريق الاتصال عن طريق البريد الالكتروني ، رسائل ، مكالمات (اتصالات هاتفية جدا إقتحامية، ولذا فإننا لا نوصى بان الطريقة). إذا كانت لديك معلومات جيدة عن عميلك ، يمكنك الخاص بك مباشرة أفضل المنتجات والخدمات نحو ذلك الزبون. يمكنك أن موقف منتجاتك والخدمات من اجل ان العميل الاحتياجات الراهنة ، وبالتالي سيخلق على المدى الطويل أكثر ربحيه ان العلاقة مع العميل.

الزبون هو اكبر نقطة من التغذية المرتدة. معظم الزبائن مهم جدا ، شفافة جدا. إذا منتجاتك ليست ملائمة لاحتياجاتهم أو السوق ، وأنهم سوف نعلمك. إذا منتجاتك لم تعد تناسب احتياجاتهم ، وأنهم سوف نعلمك. ولذا فمن المهم أن نستمع إلى العميل والتأكد من انك تفهم أن الرسائل المرسلة إلى العميل هو لك.

علاقات العملاء هي أفضل من خلال إدارة المعلومات. فإن لديك المزيد من المعلومات عن العميل الخاص بك ، يمكنك إدارة أفضل للعلاقة بين معنى إدارة توقع الزبون ، وكيفية إدارة المعلومات عن منتجك ونقلت الخدمة إلى العميل ، وكذلك كيفية الإدارة بسهولة وفعالية يمكنك الوصول إلى الزبون. ويتمثل التحدي الكامن في الواقع إلى جعل كل تجربة من العملاء ايجابية للغاية واحدة. حتى لو خدمتك أو منتجك له عيب ، وإذا كان التفاعل أن العميل مع ممثل الشركة أمر ايجابي واحد ، فإنه يقطع شوطا طويلا في اتجاه إرساء أساس متين لعلاقة العميل.

نحن نتأكد من انه حتى عندما ننظر إلى الزبائن على أنهم غير معقول أو غير صحيحة في الافتراضات التي بنيت عليها أو توقعاتهم الحالية لأننا لا نزال لهم أفضل وجه يمكننا لعملائنا. وهذا يعني في كثير من الأحيان إقناع الزبائن التي ينبغي لها أن تبحث في كيفية المنتج أو الخدمة قد استفاد منها ، ونقول لهم أننا لن نقبل بالتأكيد أن يرسلوا تعليقاتهم حول مقترحاتهم أو التوقعات التي لم يتم الوفاء بها. أردت أن الزبائن يشعرون جيدة عن الحالة التي من شأنها إن لا خلاف ذلك نقصد أن تقوم به لمجرد الإصغاء إليهم. كما أننا نتأكد من ان زبائن لها مجموعة واسعة من المعلومات عن الشركة وخدماتها. نحن نتأكد من ان ممثلينا اعد بشكل جيد مع الإعلام ، ومهم جدا أن أحدث عن الشركة وسياساتها وممارساتها ، وإنهم ليسوا بأي شكل من الأشكال مضلله الزبون.

ولاء الزبون لابد من خلق صورة جيدة إلى الزبائن ولن أعطيكم الشك لصالح بعد أن يكونوا قد أدو التجربة مع خدمتكم ، أو المنتجات ، والأسوأ من ذلك ، إن علاقة التفاعل. لديك لبناء على خبرتهم في كل مرة أنها تتفاعل مع ممثليكم كشركه. احد أفضل السبل لخلق الولاء هو أن تكون متسقة في نهجكم ودائما تأكد من انك منتجاتك ومواءمه الخدمات مع العملاء التوقعات والمتطلبات الراهنة ؛ إلى حد أنها بداية لبناء ثقة معهم. ويجب بناء ولاء مع العميل وأغلب الزبائن تميل إلى أن تكون متقلبة جدا عندما شعروا أنهم قد قمت تم عمدوا إلى الغش، كما في ذلك وتوقعاتهم لم يتم الوفاء بها. ويمكن أن تنفق وقتا طويلا لبناء ما يسمى ولاء العملاء ، وعندئذ لا يمكن أن يذهب دون تصحيح خطأ، يمكن أن يضع حدا لهذه العلاقة.

لمساعدة عملائنا كسب ولاء العملاء ، ونحن نركز كثيرا على الاتساق للتجربة. ونحن نميل إلى متعددة التفاعلات مع الزبائن ، ونريد أن نجعل خبرتهم بأنها ايجابية أول مرة كما أنها المرة الأخيرة. ونحن نحاول التأكد من أنها تحصل على نفس المعلومات إذا كانوا تم استدعائهم ثلاث مرات منفصلة. ونحن نحاول التأكد من عملائنا استكمال المعلومات إن العملاء في الحاجة، أو لديهم إجابات على الاستفسارات التي قد تكون متاحة لهم ، أو أن تكون منسجمة مع توقعات العملاء لها.

دورة حياة العميل ويبدأ من فهم احتياجات العملاء. عندما فهمت الشخص ذو الحاجة، يمكنك إن تحدد موقف منتجك أو خدمتك لتلبية تلك الحاجة. الخطوة التالية، بطبيعة الحال ، هو ضمان أن يكون الزبون على بينة من المنتج أو الخدمة التي أنت في وضع السوق. مرة الزبون قد قررت الحصول على منتجك أو خدمتك ، الشيء المهم هو جعل زبونك مريح مع المخاطر التي يتخذونها. حتى انك ترغب في إعطاء العميل خيار العودة إلى المنتج أو الخدمة ، أو من تقرير لفجربه في القليل أو لا خطر لها.

عندما يكون الزبون قد تستخدم المنتج أو الخدمة ، وانك تريد التأكد من انك لا تزال تبقي على اتصال به ، ولذا فمن المهم جدا إن لكم معرفة عملائك ونعلم من هم. لديك لإقناع الزبائن إنهم ينبغي أن يعودوا إليكم مع أن المعلومات. يمكنك ان تفعل ذلك من خلال معلومات بطاقة الضمان، أو يمكنك ان تفعل ذلك من خلال إعطائها بعض الحوافز للحصول على اتصال معكم. قد يكون من خلال عملية الخصم التسجيلات على الانترنت كما بدأت تصبح طريقة سهلة الوصول إلى الزبون ، لاسيما إذا كانت بعض حوافز يمكن تقديمها إلى ملء المعلومات على الانترنت.

عندما يقوم العملاء في الكلمة مع شكوى من نوع ما ، أنت بحاجة إلى أن تأخذ على محمل الجد لأنه في نهاية اليوم ، أنت تعلم عن العميل. أنت تعلم منها الاسم والعنوان ورقم الهاتف - أيا كانت المعلومات متوافرة ، وانك تريد لها. وفي الوقت نفسه ، لديك فرصة لمساعدة العملاء استخدام منتجك أو خدمتك ، وإذا كان هناك بعض الخطأ مع منتجك أو خدمتك ، وأسرع طريقة لتحديد ما هو خطأ وفيكس ومن جانب نسمع أنها من خلال العميل. حتى انك بحاجة إلى اتخاذ العميل التفاعل من خلال خدمة الزبائن المنظمة على محمل الجد. وأخيرا ، اعتقد أن الهدف النهائي هو الحصول على المستهلك لمحاولة المنتج أو الخدمة في المستقبل ، والى أن تصبح العلامة التجارية السفير. وأفضل طريقة لضمان أن الشركات هو التفكير في كل عميل التفاعل باعتباره أساسا لشراء المقبل.

ثانياً: ماهية العميل

**تعريف العميل**

**هو العميل سواء أكان في مجال التجارة الإلكترونية أو في مجال التجارة العادية مثلاً في شركة إيجار سيارات (ليموزين) أو شركة مقاولات فإنه سيظل هو السيد (العميل) إذاً يجب أن نحترمه ونقدم له الأفضل لدينا.**

**كما هو معلوم فإن البشر مختلفون في تركيبتهم النفسية ويتنوعون في أنماطهم السلوكية، ونحن في تعاملاتنا اليومية و على الصعيد الشخصي و العملي نتعامل مع هذه الأنماط المتنوعة من الأشخاص، و حتى نتمكن من إنجاز معاملاتنا الشخصية و العملية يجب علينا أن نتفهم الطرف الآخر لنحسن التعامل معه، و تزداد أهمية هذه المعرفة عندما يتعلق الأمر بالعمل و خاصة العمل الذي يتطلب التعامل دوماً و بشكل مباشر مع الزبائن و العملاء على اختلاف مستوياتهم و درجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية التعرف على أهم التصنيفات المتعارف عليها للزبائن و العملاء، مع ذكر أهم الأساليب و الطرق الواجب اتباعها عند التعامل مع كل نوع.**

**إن معظم العملاء الذين نتعامل معهم بحاجة إلى نوع من المعاملة يختلف عن الآخرين و ذلك لاختلاف أطباعهم و شخصياتهم، و أنت كبائع أو موظف مثلاً عليك التعامل مع كل هذا التنوع في سلوكيات و شخصيات عملائك، لأن واجبك و طبيعة عملك تقتضي ذلك، لذا فإن هناك عدد من الأمور المهمة يجب مراعاتها عند التعامل مع الزبائن :**

- **الإيمان باختلاف الزبائن، و أن هذه قد تكون طبيعة تكوينهم، (فمثلا العميل العصبي قد لا يكون يقصدك أنت شخصيا أو عملك و لكن طبيعة شخصيته أنه عصبي).**
- **لا تخلط بين تكوينك و شخصيتك و كرامتك:إن هذه المشكلة يواجهها العديد من المتعاملين مع الزبائن، و لكن يجب عليك أن تعلم أن العميل الخشن أو**

الصعب المزاج لا يقصدك أنت لذاتك، لذا يجب أن تجعل فاصلاً بين شخصيتك أنت و بين واجبك و عملك.

- إن التحدي و النجاح الحقيقي هو ليس بالتعامل مع الأشخاص الودودين و الإيجابيين فقط (ونسبتهم ليست كبيرة)، و لكن التحدي الأكبر هو بالتعامل المميز مع الأنواع المختلفة و تحقق هدف شركتك أو مؤسستك.

## الأنواع المختلفة للعملاء و كيفية التعامل معهم

**النمط الأول (الصديق)**

**مواصفاته...**

- حديث يتسم بالمرح.
- يقبل التوجيه و النصيحة.
- ينتظر من أصدقائه ممن يؤدون له الخدمات الكثير و الكثير من الخدمات الإضافية.
- ينصرف إلي الأبد عمن يتعامل معه إذا كذب عليه.
- يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك.

**كيف تتعامل معه ؟**

- أسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة بنعم أو لا و كن صادقا معه.
- وجهه إلي الحديث في الموضوع المعروض علية .
- لا تنخدع بحديثة فيخرجك عن الموضوع .
- تحدث بلغته و طريقته إن أمكن .
- لخص الموضوع و النقاط البيعية وفقا للمنافع و المزايا التي تعود علية .
- تصرف كرجل أعمال .

النمط الثاني (الثرثار)

مواصفاته

- يتدخل فيما لا يعنيه و في موضوعات تخص المتعامل معه بغض النظر عن مدة حساسيتها .
- الكلام لا ثمن لدية و بالتالي هو مسرف في ذلك .
- يشرك الآخرين في أحاديث تدار بينة و بين محدثة و يحاول أن يسيطر على الحديث كله.
- الوقت بالنسبة له ملكة شخصيا و من يتعامل معه يجب أن يعي هذه الحقيقة و يتعامل معه من منطلقها.

كيف تتعامل معه؟

- حافظ على هدوئك و لا تنفعل و كن ودودا .
- وجه إليه أسئلة قصيرة و مغلقة .
- أحرص على العودة إلى الموضوع الذي عرضة و توليت أنت إدارة دفة المقابلة .
- نظم وقتك و حاول السيطرة عليه أثناء المقابلة .
- جرب أن تدخل معه في مرحلة إتمام الصفقة .

النمط الثالث (خشن المعاملة)

مواصفاته

- سريع الغضب.
- قلق و متوتر .
- عدواني .
- مغرور .

- راغب في أن يترك انطباعا لدي مؤدي الخدمة بأهميته .
- متمسك بآرائه .
- مندفع .
- يخشاه الآخرين لسوء معاملته.

كيف تتعامل معه؟

- كن مستعدا دائما للتعامل معه و اظهر رغبتك في خدمته و تحقيق مصلحته .
- حافظ على هدوئك و كن واقعيا .
- أنصت إليه جيدا .
- حاول تخفيف التوتر و طمئنه.
- أسعى إلى كسب ثقته .
- لا تدخل في جدال معه و لكن تعامل معه بحزم و أدب .

النمط الرابع (المستقر على أمره)

مواصفاته:

- عنيد .
- متمسك باتجاهاته و إرادته يشعرك بعلمه و يعلمك عملك .
- فخور بنفسه إلى أقصى مستوى .
- يبدو دائما على انه صاحب أفكار خلاقة .
- يشعرك بأن هناك فرقا بينة و بين الآخرين .

كيف تتعامل معه؟

- أنصت إليه جيدا .

- احترم وجهة نظرة و أرائه ولا تنفعل .
- ابتسم و كن مرحا معه .
- لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك .
- ركز على نواحي الاتفاق معه .
- رد على جميع استفساراته و اعتراضاته بصبر .
- اتخذ المنطق و ليس العاطفة أساسا للمناقشة معه .
- شجعه على طرح أفكاره .
- أكد له انه لديك الكثير من الخبرات .

النمط الخامس (المتردد)

مواصفاته:

- شديد القلق .
- من الصعب أن يتخذ قرارا.
- يفكر كثيرا أو يتردد كثيرا.
- يثق في نفسه بقدر محدود ولا يثق بالآخرين بقدر كبير .
- يحتاج دائما إلى تأكيدات و مبررات و أسانيد .

كيف تتعامل معه...؟

- كن صبورا ولا تنفعل .
- رد على جميع استفساراته.
- أعطه كثيرا من التأكيدات .
- اظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن .

- أظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار .
- ساعده على اتخاذ القرار .

النمط السادس ... الايجابي المرن

مواصفاته

- مهارة الإصغاء لدية عالية .
- جاد .
- صريح .
- لدية مهارة التفاوض .
- يتمتع بميزة تعديل الاتجاهات .
- متسائل دائما .
- حاسم عندما يقتنع بفكر الآخرين .
- متعاون و يقدم اقتراحات .

كيف تتعامل معه ؟

- تعامل معه بدرجة عالية من النضج .
- كن صادقا و أمينا معه .
- اتبع الخطوات المرسومة في الخطوات البيعية .
- كن يقظا و متنبها .
- اظهر استعدادك لخدمته .
- لا تأخذ آرائه كقضية مسلمة .
- تقبل تحدياته و استجب لها .
- احرص على إجابة استفساراته بصدق و معالجة اعتراضاته على أساس منطقي.

النمط السابع (المغرور)

مواصفاته:

- دائما يتوقع أن يقدم له الآخرون كل معاونة .
- آرائه تتسم بالتصلب .
- معجب بنفسه دائما و على لسانه كلمة أنا .
- يعتبر كل من يتعامل معه منفذا لتعليماته .
- سريع الغضب .

كيف تتعامل معه ؟

- اعرف السبب في غروره و إعجابه بنفسه.
- تقبل تعليقاته و احرص على المثابرة في عرض خدماتك و مارس معه المديح و الإطراء.
- لا تغضب ولا تنفعل حافظ على هدوئك .
- احرص على التعامل معه و كسبة من الزاوية التي تمثل إعجابه بنفسه من خلال علاقة مكملة .

إرضـــــاء العمـــلاء

هل سبق لك استخدام الصراف الآلي لصرف أو إيداع بعض الأموال في حسابك الخاص؟

هل سبق لك أن حجزت تذاكر الطيران باستخدام نظام الهاتف الآلي؟

هل سبق لك أن وقعت باسمك على الكمبيوتر المحمول لاستلام طرد بريدي؟
هل سبق لك أن تلقيت أسعار البورصة أو آخر الأخبار على جهاز النداء الآلي؟
هل سبق لك أن تجولت على الشبكة العنكبوتية للحصول على معلومات حول منتج ترغب في شرائه؟

هل قمت بشراء بعض الأشياء عن طريق الإنترنت؟ إذا كانت إجاباتك نعم. فأنت بالفعل قد دخلت عصر التقنية الحقيقي. ويعد ظهور الإنترنت والشبكة العنكبوتية من أهم مؤشرات الثورة التقنية في العصر الحديث. فالإنترنت بطبيعته لا يتطلب تكلفة عالية. ويسهل الوصول إليه من جميع أنحاء العالم. مما حدا به لأن يكون نقطة انطلاق اتصال الشركات بعملائها بطريقة فعالة. وفي الوقت الحالي، هناك العديد من الشركات الناجحة التي لا وجود لها سوى على الإنترنت مثل شركات "أمازون كوم" و"فيرتشوال فاين باردز"، و"سيكيوريتي فيرست نيت وورك بنك"، قد صممت هذه الشركات من البداية للعمل عبر الإنترنت وباستخدام أحدث التقنيات المتاحة .

## تحديات ومصاعب

بيد أن تلك الشركات واجهت تحديات كبيرة وجديدة، ليست مألوفة للشركات العادية. فقد وقع على عاتقها عبء كيفية جذب العميل، والاحتفاظ به دون الحاجة إلى التعامل معه وجها لوجه .ورغم أن العديد من الناس ينظرون إلى الإنترنت على أنه شيء مجرد وغير ملموس، إلا أن هذه الشركات نجحت في إيجاد روابط وثيقة الصلة مع عملائها دون أن تواجههم، بل ودون أن تتحدث إليهم مباشرة على الإطلاق، وذلك عن طريق تنظيم وتبسيط أوجه التعامل مع العميل وطمأنته في كل خطوة يتخذها قبل أن يجول بخاطره أي استفسار عن أدق الأشياء وأصغرها، ويتلقى تأكيدا وإخطارا من الشركة بأنها قد اهتمت بهذا الشيء الذي دار بخلده. وبالتالي نجحت تلك الشركات في جني ثمارها وأصبحت قادرة على زيادة ولاء العميل وزيادة الأرباح وتقليل الوقت اللازم لطرح المنتجات الجديدة في الأسواق، وأيضا تقليل تكاليف كل عملية والوقت اللازم لخدمة العملاء، فضلا عن تقليل تكاليف تلك الخدمة. وقد آتت التجارة الإلكترونية ثمارها في العديد من الشركات، ونجحت شركة" ديل "Dell في توفير هامش ربح يزيد بنسبة 30% عما تحققه المنتجات التي يشتريها العملاء الذين لا يستعملون الخدمة الذاتية. وبلغت المنتجات التي يشتريها العملاء يوميا عن طريق الإنترنت حوالي 6 ملايين دولار. كما نجحت شركة "ناشيونال سيمي كوندكتور" في

توجيه معلومات إلى ثلث السوق المحتملة على مستوى العالم دون إنفاق سنت واحد على البريد المباشر أو الإعلانات. ويرجع الفضل في هذا إلى موقع الإنترنت التابع للشركة، والذي يقوم بزيارته ما يربو على 500 ألف من مهندسي التصميمات. كما يزيد عملاء شركة "أمريكان إيرلاينز" بنسبة 7 ،1 عميل أسبوعيا، وذلك من خلال البريد الإلكتروني. كما تنفق شركة مؤسسة العلوم القومية 2 مليار دولار سنويا، وذلك لمنح الأموال إلكترونيا والتخلص من ركام ضخم من الأعمال الورقية .

مثال على ذلك خدمة الشبكة، وعملاء شركة ولزفارجو العالمية

أحد تطبيقات تقنية خدمة الشبكة الجديدة لدى شركة "ولز فارجو وشركاه" هي العمل على تسهيل عملية استهلال المعاملات الإلكترونية مع عملاء المصارف الشاملين، وتعد خدمات شركة "ولز فارجو" الشاملة في مرحلة مبكرة من تطوير برنامج منصة "ويب ميثودز" التكاملية لشركة "ويب ميثودز المحدودة". ويعتبر هذا البرنامج تحسينا هاما لنظام داخلي التصوير والذي يعرف باسم مدير التسديد تستخدمه شريحة كبيرة جدا من العملاء لإرسال البيانات والتعليمات الخاصة بعمليات الإرسال السلكي ومعاملات المقاصة الآلية، وغيرها من العمليات، وهذا النظام يعمل بشكل فعال، إلا أنه يحتاج إلى تطوير معتاد حتى يتم الربط بين أنظمة شركة "ولز فارجو" وبين كل عميل يود إجراء المعاملات إلكترونيا .

وفي هذا الصدد قال "ستيف إليس" نائب المدير التنفيذي ومدير خدمات شركة "ولز فارجو الشاملة": "إن هذا النظام لا ينطبق عليه ما يطلقه البعض على أنه منصة مرنة، فالأمر يستدعي الصيانة والمتابعة وغيرها من الأمور". وقد اندمجت الأعمال الشاملة مع خدمات الشبكة من خلال التعامل المستمر مع منظمة تقنيات المصارف الوليدة .

وظلت المجموعة التالية تجرب الخدمات الشبكية بحثا عن التطبيقات والفرص المرتقبة فيما بين المرشحين في المصرف الضخم. ولقد استغل إليس ومجموعته الفرصة .وقال إليس: "لا نضطر إلى صياغة كود جديد يتناسب وكل عميل. بل إننا نعيد

استخدام الكود الذي قمنا ببنائه بالفعل، الأمر الذي يسهل الحفاظ على الخصائص الحالية وإضافة خصائص جديدة بصورة أكبر". إن بروتوكولات خدمات الشبكة الرئيسية المستخدمة في شركة "ولز فارجو" بما فيها بروتوكول SOAP وبروتوكول UDDI يقدمان وصلات بينية قياسية من الممكن كتابة رمز التطبيقات عليها، وتعمل على تسهيل عملية تبادل البيانات بين التطبيقات المتباينة في المصرف وكذلك بين العملاء والشركاء .

### مساعدة صغار العملاء على الاتصال

لقد قرر المصرف أن يمضي قدما في عملية تطوير منصة "ويب ميثودز"، واضعا نصب عينيه هدف تشجيع العملاء على التعامل إلكترونيا وهادفا في الوقت نفسه للإسراع من عملية الاتصالات بصورة أكبر، وبدأ بالفعل في الإنتاج مع أول عميل له والذي رفض إليس الكشف عن اسمه. وتتم عملية إجراء معاملات إلكترونية باستخدام البرمجيات التكاملية القائمة على خدمات شبكة "ويب ميثودز" كالتالي: يقبل مدير التسديد الملفات الإلكترونية من العملاء ولاسيما أنظمة ERP الخاصة بهم ومعها تعليمات السداد والمعلومات ذات الصلة.

وتستطيع شركة "ويلز فارجو" باستخدام برمجيات "ويب ميثودز" قبول ما يقرب من50 تنسيقا مختلفا من ملفات العملاء: ومن أشهر هذه الأنواعSAP أو برتوكول الإعلان عن الخدمات، وتنسيقات ملفJ.D Edwards ERP، ويتم نقل هذه الملفات عادة باستخدام بروتوكول نقل الملفات، أو FTP، ويتمتع بعض أكبر العملاء بخط مباشر إلى شركة "ويلز فارجو"، ويقومون بإرسال المعلومات مباشرة إلى جهاز تحويل المعاملات الخاص بمدير السداد .

### المعالج التدقيق

وإذا استدعى تنسيق الملف والتعليمات إرسال سلكي، يتم إرسال المعلومات إلى نظام الإرسال السلكي الخاص بشركة" ويلز فارجو"، أو أن يستدعي الأمر إرسال الملفات إلى أنظمة المقاصة الآلية الخاصة بشركة "ويلز فارجو"، وفي حالة ما إذا طلب

الملف وقف عملية تدقيق. تستطيع شركة ويلز فارجو تحويل الطلب إلى تدقيق مكتوب وإرساله من خلال معالج تدقيق ثالث .

تستطيع الشركة أيضا، باستخدام نظام مدير السداد الذي طورته "ويب ميثودز"، زيادة فعالية اتصالاتها الإلكترونية وزيادة سرعتها، وقد أوضح إليس هذه النقطة بقوله: "يمكننا أن نرسل ردا يفيد بأننا تسلمنا ملفك، أو قد يكون مفاد الرسالة أن 98 دفعة من الدفعات المائة لا غبار عليها ولكن الاثنتين الباقيتين قد باءتا بالفشل ."

لقد نجحت شركة" ويلز فارجو" حتى الآن في تحويل عدد ضئيل من العملاء إلى العمل على منصة مدير السداد القائم على خدمات الشبكة، وتتوقع تحويل بقية المائة عميل إلى العمل على هذه المنصة بنهاية هذا العام. إن الوقت المتاح للحصول على عميل جديد والتعاقد معه يتراوح بين خمسة أو ستة أسابيع أو أقل، مقارنة بالفترة التي كان يتطلبها الأمر في الماضي والتي كانت تبلغ ثمانية أسابيع أو ما شابه ذلك.

## موقف حازم و طموح

وقد اتخذت شركة "ويلز فارجو" موقفا حازما وطموحا تجاه الاستخدام المستقبلي لخدمات الشبكة وبرمجيات "ويب ميثودز"، حيث ابتاعت الشركة ترخيصا لاستخدام وحدة برمجيات" ويب ميثودز"، وقال:"لقد اكتشفنا أربعة وعشرين تطبيقا أو أداة نستطيع استخدامها لتمويل خدمات الشبكة لتحسين عمل القائمين عليها بالفعل، وقد قلنا أنه يمكننا أن نتحاور حول الأمر لستة أشهر أو أن نخوض المغامرة ونمضي قدما ."

وذكر إليس أن بين الإمكانات المرتقبة لخدمات الويب المستقبلية تطبيق إخطار بالأحداث تستطيع شركة ويلز فارجو من خلاله إخطار العملاء بالأحداث أمثال وصول المعلومات التي كانوا في انتظارها، ويعد هذا تطويرا بالنسبة للأسلوب المتبع حاليا والذي يضطر العميل إلى تسجيل الدخول إلى موقع شركة ويلز فارجو للعثور على المعلومات التي يريدها. ولقد وصف إليس فوائد خدمات الشبكة في إطار تجاوز المجال

العملي. حيث قال: "إنها استراتيجية تتخذ من التكنولوجيا ركيزة لها، وإننا نعتبر منصة خدمات الشبكة إحدى الأدوات الرئيسية التي تساعدنا على تحقيق اتصال أفضل بعملائنا ."

وقد رفض إليس تحديد حجم استثمار المصرف في منصة "ويب ميثودز"، لكنه وصف المشروع على انه استثمار متوسط .قائلا:"لقد تطلب الأمر جهدا كبيرا ولكنه لم يقض على الميزان.

# الفصل الخامس

# إدارة خدمـــة العمـــــــلاء

## كيف تجعل شريكك كياناً لا يستغني عنه عملاؤك أبداً؟

تزايد حدة المنافسة بين الشركات جعل العديد من المنتجات والخدمات المتاحة في السوق متشابهة كثيرا، ما تسبب في أن يكون عامل السعر هو الفيصل الأخير بالنسبة لقرار المستهلك في الشراء.

فعندما يعرف المستهلكون أن بإمكانهم الحصول على المنتج نفسه بسعر أقل من شركة أخرى، فإنهم سيتجهون للشراء منها. يحدث هذا ما لم تعطهم شركتك شيئا آخر غير السعر المنخفض لا يمكنهم الحصول عليه من أي مكان آخر.

## توجيه المدراء لمزيد من الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاّقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

(1) أفسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة.

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أية فكرة، بل أعطوها المجال، وأمنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

فإن الإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

(2) إن الأفراد مصدر قوتنا، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

(3) احترم الأفراد وشجعهم ونميهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟.

(4) التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

(5) حولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.

(6) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلاّ إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاّقة.

(7) التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة.

(8) ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات،فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة

مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.

(9) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين الفترة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

(10) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

(11) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد، خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والإبتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فأن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ، ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

## كيف يمكن أن تبني نجاحك بمهارات العلاقات؟

مما يزيدك من قبولك الآخرين عند ذلك سوف تشعر :

(1) بالتحسين عندما تركز على جوانب إرضاء العملاء .

(2) بالمزيد من الرضا عند تركيزك على بناء العلاقات .

(3) بالتركيز على كسب الفرص بدلاً من التفكير فيها .

هذا سيجعلك تحصل على نجاح طويل الأمد في بناء علاقات مع العملاء مما يجعلهم يتصلون بك تكرارًا ومرارًا .

## التعامل مع من يصعب تعاملهم

تعامل مع الأمر بأسلوب موضوعي لا بأسلوب شخصي، قد تقع عُرضة للتعامل مع الناس صعبي التعامل سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأفضل أسلوب للتعامل مع هؤلاء هو الأسلوب الموضوعي لا الأسلوب الشخصي. إن صنف الناس صعبي التعامل يكونون مصدر إحباط لمن يتعاملون معهم، وهذا الإحباط قد يظهر بعدة صور منها :

(1) يلومك الآخرون بسبب مشاكل تحدث خارج سيطرتك .

(2) يضغط عليك الآخرون بطلب أداء الأعمال خارج وقت الدوام.

(3) يصدر هؤلاء قرارات تؤثر على أعمالك .

(4) لا يقدم لك الموظفون المعلومات والمواد اللازمة لك .

(5) عدم التعاون معك ممن يعملون في الشركة عند الحاجة خارج نطاق الشركة.

(6) يعتبر الناس توقعاتهم عنك عند الاستمرار في الوظيفة .

(7) لا يؤدي مَن تعتمد عليهم أعمالهم على النحو الذي كلّفتهم به .

إن كل واحد منا يواجه هذه الصور خصوصًا عند التعامل مع الناس صعبي التعامل ممّا يحتّم علينا أن نطوّر أساليب ومهارات التعامل لدينا مع هذا الصنف من الناس، ومن هذه الأساليب :

(1) تعاملْ مع الأمور بطريقة موضوعية لا شخصية. إن هذا الأسلوب سوف يكون مردودة جيد لكافة الأطراف .

(2) عند نقاشك مع هذا الصنف ركّز على موضوع النقاش .

(3) ركّز على أساليب النقاش في الموضوع، فبدلاً من أن تقول له: إنك تتهمني بالوقوع في الخطأ، قل: كيف يمكن أن نضع حلاً لهذا الموقف.

## إرضاء العملاء مهدد بالانهيار

**أساليب تهدد إرضاء العملاء.**

### مؤشرات انهيار عملية إرضاء العملاء:

(1) ضعف التركيز: ضعف التركيز يؤدي إلى عدم التذكر، وهذا له أثر سلبي على العلاقة مع العملاء .

(2) المضايقات الصغيرة :مثل صعوبة السير أو انشغال الموظف عن كل هذه المضايقات التي تؤثر على العلاقة مع العملاء .

(3) الشك في المرح: الاعتقاد أن الآخرين ليسوا سعداء على وجه الدوام .

(4) الشكوى: كثرة الشكوى تنبع من المشاعر السلبية داخل الفرد .

(5) استخدام المنبّهات الصناعية: إن كثرة استخدام هذه المنبّهات (الشاي، القهوة، ....) ينذر بوجود مشكلة في حياتك .

(6) اكتشاف مؤشرات التحذير مبكراً: اكتشاف وتحديد هذه التحذيرات بشكل مبكر يساعد على تلافيها وتجاوزها .

### أساليب خمسة للحيلولة دون حدوث انهيار العلاقات :

(1) التمرين اليومي: التمارين الرياضية تساعد على تدفق الأكسجين داخل جسمك مما يقلّل المشاعر السلبية .

(2) الانتباه للاحتياجات الشخصية: أعطِ نفسك والآخرين العذر الحقيقي الذي يجعلك تحترم وتقدر نفسك والآخرين .

(3) العمل بموجب أهداف ملموسة: وراء كل حالة انهيار غياب عنصر التوجيه، أي أنه لا يوجد أهداف محددة. إن غياب تحديد الأهداف سوف ينعكس ذلك على :

- الأهداف تنعكس على إبداعك؛ فعند معرفة الغرض من العمل، فسوف تقلّ الأخطاء، بل سوف يجعلك تفكر بشكل مبدع .
- الأهداف تجعل مهمتك أكثر سهولة: تحديد الأهداف يجعل العمل أكثر سهولة .

(4) قلْ ما تشعر به بصورة مباشرة وبمهارة: إن التعبير عن الشعور الداخلي فن يمكن تعلمه عن طريق الممارسة والتدريب حتى تحافظ على نفسك وعلى الآخرين .

(5) افعل كل ما هو جميل لروحك المعنوية : كن صاحب نظرة إيجابية تفاؤلية، وابحث عن الأمور التي تزيد من طاقتك وحيويتك كاستخدام الأشياء المفضلة لديك، أو طرح المشاكل بصورة مرحة محبّبة لديك، كل هذه الأمور تعمل على رفع روحك المعنوية .

## طريقة احترافية لتخفيف ضغط العمل

في الواقع كثير منا يواجه صعوبة وعناء أثناء قيامه بأداء واجباته المهنية، ربما لكثرة الأعمال المكلف بها، ضيق الوقت، التفاوت في الأولويات (مهام ذات أولوية عالية و مهام أخرى أقل). كل ذلك يولد ضغط يرهق الموظف، للتخلص من هذه الضغوط، إتبع هذه النظرية الإدارية و تسمى (**D's Rule 4**).

أولا: **Do** إفعل، أي يجب عليك شخصيا القيام بأداء عمل معين نظرا لأهميته و أولويته العاجلة.

**ثانيا: Delay أجل القيام بوظيفة معينة إلى وقت لاحق، و في هذه الحالة أي مهمة أو وظيفة معينه ذات صبغة هامة ولكن ليست عاجلة، حدد لها جدول زمني يبدأ بعد الانتهاء من جميع الأعمال الضرورية و العاجلة.**

**ثالثا: Delegate تكليف موظف آخر للقيام بعمل ما، و في هذه الحالة العمل عاجل و هام، لكن ليس لديك الوقت الكافي لأدائه، فكلف موظف آخر(مؤهل) ليقوم بأداء هذا العمل مع متابعته من الحين للآخر.**

**رابعا: Delete إلغاء، أي عمل أو مهمة معينة ليست عاجلة وليست ضرورية ألغها مباشرة و تخلص منها.**

**هذه الطريقة من السهل حفظها و إتقانها و نتيجتها هو تبسيط أداء العمل براحة و فعالية.**

## ما هو التحفيز؟

**التحفيز هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جدا أن ندرك الحقيقة التالية: وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم.**

العوامل المهمة في تحفيز العامل

**يجب على المسؤولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل:**

**(1) التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.**

**(2) القناعة: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.**

(3) الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لإتخاذ القرار أثناء العمل، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع: كمنحهم العلاوات، أو توفير مكتب جديد، أو إعطائهم يوماً، أو يومين عطلة إضافية وهكذا. ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

## أسباب معوقات التحفيز

حاول أن تفكر بالأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون بأي محفز للعمل عندك. وهل تعتقد أن أحد الأسباب التالية موجود في مكان عملك.

(1) خوف أو رهبة من المؤسسة.

(2) كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.

(3) شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.

(4) تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.

(5) قلة التدريب.

(6) كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.

(7) التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.

(8) قلة التوجيه.

(9) الأهداف غير واضحة.

(10) قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

(11) عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

**الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين**

(1) اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

(2) حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.

(3) أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.

(4) حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

(5) أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

(6) اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.

(7) اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

(8) اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.

(9) شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

(10) قيِّم إنجازات العاملين، وبيِّن القِيَم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

(11) ذكِّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

(12) ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

(13) انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم، إن كانت لها آثار سلبية.

(14) اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

(15) كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

(16) حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام.

(17) حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

(18) حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.

الطرق الأكثر شيوعاَ للتأثير على تحفيز العاملين:

**أولا: التحفيز عن طريق الخوف**

**حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل.**

**وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمِّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً.**

**ثانيا: التحفيز عن طريق الحوافز**

**يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.**

**ثالثا: فرص التطوير الذاتي**

**إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولًا أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.**

## كيف تدير مديريك

**المديرون مثلهم مثل الموظفين معرضون للخطأ. أوقاتهم محدودة، وأعصابهم مشدودة، وهم ليسوا عباقرة ولا فلاسفة ولا موسوعيين ليعرفوا كل شئ ويجيبوا عن كل سؤال ولأن المديرين من الموظفين فهم ليسوا أعداء أشرار ولا ملائكة أبرار.**

**ربما تبدو عبارة إدارة رئيسك في العمل غريبة أو مريبة لدى العديد من الناس بسبب أسلوب الإدارة التقليدي والذي يطبق في أغلب المؤسسات والشركات، من الناس من لا يدرك أهمية تكوين علاقة جيدة بين الموظف ورئيسة فيالعمل إلا لأسباب شخصية أو انتهازية. ولكننا لسنا بصدد ( مسح الجوخ )بل نستخدم تلك العبارة لنعبر عن عملك الواعي مع رئيسك بغرض الحصول على أفضل النتائج الممكنة لك وله وللمؤسسة التي تعملان بها على حد سواء.**

**أثبتت البحوث الجديدة أن المدير الناجح يحرص على تكوين علاقة طيبة مع مرؤوسية وان هناك مديرين موهوبين يتجاهلون مثل هذه العلاقة رغم إشرافهم على العديد من المرءوسين والمنتجات والأسواق والتقنيات في حين ان المرءوسين يتخذون مواقف سلبية من ذلك التجاهل مما يؤدي إلى شروخ في العلاقة والمؤسسة. من طرق تدير المدير ما يلي:**

### (1) أفهم رئيسك

تتطلب إدارتك لرئيسك أن تفهمه جيداً وهذا يعني أن تقدر أهدافه وتدرك حجم الضغوط التي يواجهها، ونقاط قوته وضعفه:

- ✓ ما هي أهداف رئيسك الشخصية والمؤسسية؟ وما هي الضغوط التي يواجهها وخصوصاً من قبل رئيسه أو زملائه.
- ✓ ما هي لحظات تألقه وفتور حماسة؟
- ✓ هل يفضل الحصول على المعلومات عن طريق المذكرات أم المكالمات الهاتفية أم الاجتماعات؟

دون تلك المعلومات لن تستطيع فهم رئيسك وسيبدو لك مثل الكتاب المغلق ويصبح الوقوع في مشكلات سوء الفهم والصراعات الجانبية أمرا محتوما.

### (2) أفهم نفسك

يشكل الرئيس نصف العلاقة وتشكل انت النصف الاخر الذي يمتلك القابلية التحسين العلاقة وتطويرها, ويتطلب تكوين علاقة جيدة بينكما معرفة حاجاتك وأسلوبك ونقاط قوتك ونقاط ضعفك.

### (3) إدارة العلاقة

عندما يتبلور فهمك لذاتك ولرئيسك تستطيع ان تجد أسلوب العمل الذي يناسبكما سويا وذلك من خلال توقعات واضحة ومتبادلة فيساعدكما ذالك على زيادة الإنتاجية وهذه بعض عناصر العلاقة بين الرئيس والمرءوس.

تأكد من فهمك لرئيسك وبيئته ويتضمن ذلك:

- ✓ الأهداف والغايات.
- ✓ الضغوط التي يتعرض لها.
- ✓ نقاط القوة والضعف ولحظات النكفاء والانطفاء.
- ✓ طريقة العمل المفضلة.

حدد ذاتك وحاجاتها وذلك يتضمن:

- ✓ نقاط القوة والضعف.
- ✓ الاسلوب الشخصي.
- ✓ النزوح إلى السلطة والاعتماد على اللوائح أو قوة الشخصية .

تطوير علاقة جيدة:

- ✓ التوفيق بين حاجاتكما وأسلوبكما .
- ✓ تبادل المعلومات والتوقعات.
- ✓ إحاطة الرئيس بكل شئ.
- ✓ الاعتماد والثقة والامانه.
- ✓ إستثمار وقت الرئيس وموارد المؤسسة جيداً.

والخلاصة أن الرؤساء مثلهم مثل الموظفين معرضون للخطأ وقتهم محدود وليسوا بالضرورة عباقرة وقد لايملكون علماً موسوعياً ليجيبوا عن كل سؤال ويحلوا كل مشكلة، كما أن المديرين ليسوا أعداء أشرار ولا ملائكة إبرار فهم مثل بقية الخلق لهم حاجاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم ولذلك فإن علاقتك برئيسك هي مسؤوليتك أنت وليست مسؤولية مديرك أو حتى مدير مديرك.

## أفكار يمكنك تطبيقها لتعيش حياة رائعة

بعض الناس يمكن أن يزودوك بتخطيطات بيانية وإجراءات وأنظمة وصيغ لتحسين حياتك، ولكن الإجابات المعقدة نادراً ما تحل المشكلات المعقدة.

وإليك بعض النصائح لحياة رائعة:

(1) قرر أن تتغير فالتغيير الحقيقي يبدأ من داخلنا نحن، وفي الموعد الذي يناسب كلاً منا على حدة.

(2) ركز أكثر فمن أكثر النصائح حكمة؛ تلك التي سمعتها من زميل كنت معه ضمن جماعة صغيرة من الأشخاص وكنا نناقش القرارات التي

علينا اتخاذها العام المقبل. وقد ذكر لي زميلي أن فرص النجاح تتعاظم عندما نتخذ قـراراً واحداً، ونقوم بالتركيزعليه جيداً، ثم نمنحه الوقت الكافي.

(3) تأقلم في جميع الأحوال ففي الوقت الذي لا أستطيع أن أغيّر الزحـام : فـإنني أسـتطيع أن أغير موقفي تجاهه .

(4) انتبه إلى مواقفك حيث "تتركز الأبواب الكبيرة عـلى مفصـلات صـغيرة" وأنـا أجـد في هـذه العبارة حكمة رائعة. فنحن في معظم الوقت لا نرى المفصلات الصـغيرة التـي يتحـرك بهـا الباب إلا أنه بدون هذه المفصلات لن يعمل الباب عـلى الإطـلاق.ومواقفنـا التـي نتبناهـا نحو الحياة هي أيضاً مفصلات صغيرة تعتمد عليها أبواب حياتنا والموقف الخـاطئ يـؤدي إلى إتلاف تلك المفصلات، مما يؤدي في النهاية إلى انهيار الباب بأكمله .

(5) كن إيجابياً, فيستطيع أي شخص أن يتبنى موقفـاً إيجابيـاً نحـو الحيـاة في أشـد الظـروف عندما يسود الحب و رغد العيش.

(6) إننا لا نمتلك القدرة على أن نرى أنفسنا كـما يرانـا الآخـرون، بيـنما سـهل للغايـة أن نـرى النظرة السلبية لدى الآخرين، وصعب جداً أن نرى ما نحن عليه , ((ألا ترغب في أن يكون لك تأثيراً إيجابياً في حياة عدد غير محدود مـن الأشـخاص؟ ألا ترغـب في أن يبحثـوا عنـك عندما يحتاج أي منهم لبعض التشجيع و المواساة ؟)).

(7) لا تستسلم فإن أسوء ما يفعله أحدنا هو أن يتحول إلى شخص (سريع الاستسلام ) فما إن يواجه مشكلة كبيرة حتى يدفعه ذلـك التشـاؤم إلى أن يسـلك طريقـاً أسـهل ويكـف عـن المحاولة.

(8) دع الماضي وراءك وامض في حياتك.

(9) **إن النجاح الذي نحققه لايعتمد دائماً على موهبة أو ذكاء خارق، و إنما يعتمد_ في الأغلب _على قرار بسيط، قرار بأن نمضي قدماً في طريقنا .**

(10) **استبدل كلمة(المشكلة) بكلمة (التحدي) وعندما تعتاد على ترديدها "يجب أن أواجه هذا التحدي" فإنك تعزز من قدرتك على النضج و التحسن, وعندها ستتمكن من الخروج من مشاكلك إلى حياة أكثر إشراقاً و بهجة .**

## هل التخاطر تلاق بلا اتصال؟

**التخاطر ظاهرة نفسية تعبر عن انتقال الأفكار (Telepathies)، وتحديدها هو في انتقال الشعور النفسي من شخص لآخر دون أن يمر بحاسة من الحواس الخمس، وبطريقة لا تزال مجهولة لا قيمة فيها للبعد أو القرب.فالتخاطر؛ هو توارد للأفكار أو بمعنى آخر هو إدراك أفكار شخص آخر ومعارفه ومشاعره دون الاستعانة بالحواس (السمع والبصر والشم والذوق واللمس).**
**ولقد أجريت بعض التجارب في ميدان إنتقال الأفكار بين شخصين، وذلك بوضع أحدهما في غرفة والآخر في غرفة ثانية، وعندما كان أحدهما يبث تصوره لمخطط هندسي كان الآخر يرسم مخططا مشابها تماما للمخطط المبثوث إليه، وكان معدل نجاح تلك التجارب بمعدل النصف تقريبا.**

**ولكن يجب التمييز بين هذه الظاهرة، وظواهر قوة البصيرة التي لا يدخل في عناصرها إنسان يبث الشعور النفسي (Emetteur) بل ينحصر ظهورها بقوة بصيرة (Clairvoyance) الشخص الذي يتلقاها (percipient).وهي على نوعين: منها ما يتعلق برؤية ما وقع في الماضي من حوادث ويسمى(Retro-Cognition)، ومنها ما يتعلق بما سوف يحدث في المستقبل ويُرى (Precognition).**

**والتخاطر، أو انتقال الأفكار، حقيقة موجودة ومثبتة علميا، وهي موجودة لدى الكثيرين، وتتم بشكل عفوي وتلقائي. ولقد عمل على إثباتها علماء الفيزياء**

والبيولوجيا وعلماء الباراسيكولوجيا؛ ذلك أن مخ الإنسان من مكونات خلاياه العصبية في الغدة الصنوبرية يصدر ويستقبل في كل لحظة بلايين الأمواج الكهرطيسية، وبما أن لكل دقيقة حية في المخ حركتها ومواضعها فيكون للأمواج الصادرة تواترات وأطوال موجية مرتبطة مباشرة بمعلومات ورموز ومعارف مختزنة في الدماغ البشري، وقد وجد بعض علماء الفيزياء أن مثل تلك الأمواج يحدث لها تراكب، وذلك في حال التقاء موجات متماثلة مع بعضها البعض ما ينتج عنها أمواجا جديدة هي محصلة ومتضمنة شيفرتي الموجتين المتلاقيتين، مما يؤدي لحدوث تبادل معلوماتي بينهما يلتقطه المخ الآخر، وبذلك يدرك شخص ما أفكار الآخر.

ومن القصص والوقائع عن أحداث التخاطر، نذكر منها:

- إدراك انسان لحاجة انسان آخر قصده قبل أن يعبر عنها ويطلبها.
- تذكرك لإنسان عزيز مع رغبتك في الحديث معه عبر الهاتف وعندما تطلبه تكتشف أنه تذكرك في اللحظة نفسها وكاد يحاول الاتصال بك وأمور كثيرة مشابهة لهذا.
- حدوث بعض والاكتشافات العلمية في آن واحد من قبل عالمين من دولتين مختلفتين، دون أن يكون هناك تواصل بينهما، مثلا في عام 1912 وضع العالم الفلكي الدنماركي إينار هيرتزسبرنغ (Hertzsprung .E) والأمريكي هنري نوريس رسل(H. N. Russell) المخطط نفسه للتطور النجمي، كل منهما على حدة وبمعزل عن الآخر، وكل منهما في بلده على طرف المحيط الأطلسي، ودون أن يكون لأي منهما معرفة بما يضع الآخر، وعرف المخطط فيما بعد باسميهما "مخطط هيرتزسبرنغ - راسل للتطور النجمي.

وتبني علاقات جيدة مع نفسك والآخرين بصورة إيجابية ويوضح لـك مـدى أثـر وانعكـاس ذلـك على الآخرين بصورة عامة ومنها:

## أولاً: فهم وتحليل الموقف

### تحديد مفهوم الموقف الإيجابي

يشير الموقف إلى الطريقة التي تنظر به عقلياً للعالم، فعندما تكـون متفـائلاً سـينعكس ذلـك عـلى نفسك والآخرين، والعكس عندما تكون متشائماً.

عندما ننظر إلى الأمور فإن عقلك يركز على أمر ما كـما تفعـل آلـة التصـوير، فـإذا مـا ركـزت عـلى الجوانب السلبية في حياتك؛ فسوف تتبنى غالبـاً موقفـاً سـلبياً في حياتـك، وإذا مـا ركـزت عـلى الجوانـب الإيجابية والأخبار الطيبة سوف تتخذ غالباً مواقف إيجابية في حياتك.

* ما هو الموقف الإيجابي؟

إنه التعبير الخارجي للحالة العقلية التي تركز بشكل أساسي على الأمور الإيجابية.

* أثر الموقف الإيجابي

(1) يعطي الشخص الشجاعة لمواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.

(2) وضع عقلي يركز على الإبداع والابتكار.

(3) يمد صاحبه بالقدرة على عمل تعديل وتكييف في الموقف السلبي.

(4) الاستقرار النفسي والصحي.

(5) يكوِّن لديك طموحات كبيرة تسعى لتحقيقها.

## ثانياً: العلاقة بين الشخصية والموقف الإيجابي

تعرف الشخصية Personality على أنها مزيج فريد من السمات الجسمانية والعقلية لدى شخص ما، ويجدر بالذكر أن شخصية الفرد توجد في عقول الآخرين.

* ما دور الموقف الإيجابي في بناء الشخصية

يعتبر الموقف الإيجابي معززًا قوياً في بناء الشخصية، ويطمس المواقف السلبية من جهة أخرى، لذا نجد أن الموقف الإيجابي يقوم بما يلي:

(1) يحول الشخصية المملة إلى شخصية مثيرة.

(2) يجعل الشخص أكثر جاذبية.

(3) جذب انتباه الآخرين للسمات المتفوقة لشخص ما.

(4) مع توالي المواقف الإيجابية يكتسب الشخص صورة أكثر إشراقاً وجاذبية في نظر الآخرين.

(5) امتلاك شخصية جذابة وساحرة Charismatic Personality .

وللموقف الإيجابي العديد من المميزات التي قد تمثل في:

(1) يثير الحماس في النفس.

(2) يحفز على الإبداع.

(3) التفاؤل يؤدي إلى الخير.

(4) إن الشخص قد لا يبدو جميلاً أو وسيماً، ولكن نظرته للأمور بشكل إيجابي تزيد من إعجاب الآخرين به. وتؤثر المواقف الإيجابية على عملك بشكل خاص وحياتك بشكل عام .

### ثالثا: هل يستطيع أحد مصادرة موقفك الإيجابي؟

هذا الأمر وارد خصوصاً عندما تتورط في صراع مع الآخرين، فإنك تعرض نفسك لخطر فقدان الموقف الإيجابي، وإذا حدث هذا الأمر فأنت تتعرض لسرقة موقفك الإيجابي، لذا عليك أن تتبع بعض الاستراتيجيات ومنها:

(1) حاول أن تحل الصراع بأقصى سرعة ممكنة حتى لا يتطور الأمر.

(2) عندما يتصرف معك شخص بطريقة لا أخلاقية أظهر له أنك أكبر من أن ترد عليه.

(3) ابتعد عن الشخص الذي بينك وبينه صراع، بمعنى تحاش وتجنب الأشخاص الذين تدخل معهم في صراع دائم.

# الفصل السادس

# الجودة في خدمة العملاء

## الجودة في خدمة العملاء

### تعريف خدمة العملاء:

**هي نشاط أو منفعة يستطيع، أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن المهم أنها غير ملموسة، أو هـي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء.**

### تعريف جودة خدمة العميل:

**تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية , ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخـدمات, أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.**

### عملاء المنظمة:

**يمكن أن نعرف العملاء للمنظمة على أنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويمكن أن نقسم المستهلكين إلى نوعين:**

**(1) العملاء الداخلين – وهم العاملون في جميـع الإدارات والأقسـام الـذين يتعـاملون مـع بعضـهم الـبعض لإنجـاز الأعـمال، وهـم زمـلاء العمـل مسـؤوليات العمليـات، وفريـق الإنتـاج، وإدارة الحسابات.**

**(2) العملاء الخارجيون – وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم العملاء، المرضى، الضيوف، الزبائن.... الخ.**

## محددات جودة الخدمة للعملاء

**(1) المحدد المرتبط بالثقة والتي تكون على شكل إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.**

**(2) المحدد المادي وهي التي تتوافق مع المرافق والتسهيلات المدية التي توفرها المنظمة لتوفير الخدمة لعملائها.**

**(3) المحدد المرتبط بالثقة المتبادلة وهي المرتبطة بالمعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم والمسؤولين للخدمة.**

**(4) المحدد المرتبط بالاستجابة وهي التي رغبة واستعداد وقدرة الموظفين للخدمة على تقديم خدمة مناسبة للعملاء.**

## أنواع الخدمة المقدمة للعملاء

**(1) الخدمة الباردة – وتمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة، ويوجد تعاملات غير جيدة مع العملاء تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه العملاء، الجانب الإجرائي والذي يمتاز الخدمة فيه بأنها غير متناسقة وغير منظمة وغير مريحة وفيها فوضى. أما الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة بأنها غير شفافة وباردة وفاترة ومنخفضة وحدية وبعيدة عن أجواء الأنباط والفرح.**

**(2) الطريقة المصنعة للخدمة – تمتاز هذه الخدمة بأنها تأتي في الوقت المناسب، والخدمة متناسقة وموحدة للجميع، وغير شفافة في الجانب الشخصي ومتحفظة وغير مرغوبة.**

**(3) خدمة العضو – تمتاز الخدمة هذا بأنها ذو ارتفاع على مستوى الجانب الشخصي. وارتفاع مستوى الجانب الإجرائي، والتي تأتي في الوقت المناسب وأنه متناسق وذو خدمة موحدة، وعلى الجانب الشخصي تمتاز بأنها جذابة وبارعة ومرغوبة والرسالة تكون موجهة للعملاء.**

خطوات جودة الخدمة للعميل

**هنالك عدة خطوات لجودة الخدمة للعميل تتضمن ما يلي:**

**أولاً: الموقف الإيجابي تجاه العميل :**

**يمكن أن نعرف الموقف على أنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف. قد يفشل معظم العاملين في مجال خدمة العميل بسبب الموقف، ويجب الوصول إلى العملاء والزبائن أولاً حتى تستطيع أن تستمر.**

**كما يعتمد الموقف الذي تظهره للآخرين في الأساس على الطريقة الإيجابية لجميع المتعاملين معهم، أو على الطريقة التي تنظر بها إلى وظيفتك، وهنالك بعض الأسئلة يجب الإجابة عليها حتى نستطيع أن نفهم الموضوع:**

**(1) هل يمكن أن أكون إيجابياً أو مبتسماً نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم أو مظهرهم؟**

**(2) ما هو الشيء الذي يقلل من قدر الإنسان عند مساعدته أو خدمته للآخرين؟**

**(3) هل أن فكرة الاحتراف المهني في التعامل مع العميل تعزز الدوافع والحوافز؟**

**(4) هل تشعر بكثير من السعادة عندما يطرئ على منظمتي الآخرون؟**

**(5) هل يعتبر إجادتي لجميع جوانب العمل أمراً مهماً للغاية؟**

**هنالك طرق جيدة لإظهار موقفك الإيجابي وهي:**

**(1) طريقة المظهر - حيث سوف لن تجد أبداً فرصة أخرى لتحدث الانطباع الأول الإيجابي، حتى توصل إلى عدم توفر الفرصة للانطباع الثاني. كما يجب حسن التعامل مع الآخرين مثل الممثل أن يكون على المسرح في كل الأوقات، ولهذا فإن إحداث انطباع ذهني أول جيد ضروري بالنسبة لك، ويجب أن تدرك أن هناك ارتباطاً مباشراً وجهة نظرك وبين موقفك. وقيم نفسك في كل مجال من مجالات التهيئة والإعداد.**

(2) طريقة لغة الجسد – حيث لغة الجسد يمكن أن يفسر أكثر من نصف الرسالة التي تبعث بها، وهنالك اختيارات للغة الجسد تتمثل في هل تبقى رأسك عالياً وثابتاً، وهل تتحرك ذراعاك بصورة طبيعية، وهل تجد أنه من السهولة أن تحافظ على ابتسامة طبيعية، وهل تتحكم في حركة جسدك بصورة غير متعجلة أو عريضة غير مقصودة. ويمكن إيجاد تمرين للغة الجسد منها:

(أ) رسائل إيجابية تشمل في الوجه المسترخي والمتحكم فيه، والابتسامة الطبيعية والمريحة، والحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين، وحركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة.

(ب) رسائل سلبية – تتمثل في أن الوجه قلق ومتجهم، والابتسامة مفقودة أو مصطنعة، وتجنب الاتصال بالعين عند الحديث، وحركة الجسد متعجلة ومرفوعة.

(3) الهاتف – إن الهاتف مهم في أنك تملك صوتك للاعتماد عليه، حيث أن لغة الجسد والرسائل المكتوبة والمعينات المرئية غير متوفرة، وأنك عندما تكون على الخط مع عميل فإنك الممثل الوحيد لشركتك. إن اختيار الهاتف تعنى معاملة العملاء بصورة مهنية احترافية كونك سعيداً ومبتهجاً على الهاتف. ويجب عدم ترك المتصل معك على الخط بينما تنتقل إلى مهمة أخرى ذات أهمية مماثلة. ويجب عليك أن تتسم فعلاً عندما تجيب على الهاتف، ويجب الرد مباشراً عند سماع صوت الهاتف يرن، ويجب أن تنقل رغبة صادقة في الشخص الذي يطلبك وفي المعلومات التي تطلبها. ويمكن أن تنقل موقفاً سلبياً على الهاتف عندما تكون متكرراً دون إدراك لذلك.

(4) صدى الصوت – إن أكثر الأهمية أن تكون نبرة صوتك من الكلمات التي تستخدمها، وينبي صدى الصوت إلى نجاح الوظيفة وخدمة مقبولة للعميل

وخدمة ذات جودة للعميل، ويوجد أساليب لجعل صوتك مختلفاً للاتصال بين الناس منها:

- إذا كنت غاضباً فإن صوتك يكون متهجياً، أو إذا كنت عصبياً.
- ينخفض صوتي بصورة ملاحظة عندما أكون متعباً.
- يمكنني أن أتحكم في نبرة صوتي في معظم المواقف.
- يمكن أن يكون صوتي تحكمياً عندما يتطلب الأمر ذلك.
- إنني محظوظ لأن صوتي واضح ومباشر.

(5) العمل بنشاط وحيوية - يتطلب خدمة العميل بذل الجهد العاطفي للتأثير على مستوى نشاط مثل ما للجهد البدني من تأثير وأن الأفكار والمفاهيم التي تم تقديمها تتسم بالبساطة والفهم. وأن تقديم خدمات لكثير من العملاء على مدى زمنية ممتدة يمكن أن يكون أمراً مرهقاً للغاية.

## سبب إظهار الموقف الإيجابي في التعامل مع العميل

(1) يشكل العميل الراضي أساساً هاماً لنجاح منظمتك . تنمو الأعمال من خلالها.

(2) العلاقة مع العميل يمثل جزء أساسي من عملك، حيث يجب أن تدرك أن العملاء بالنسبة لشركتك هم أهم شيء، فبدونهم لا يمكن أن تستمر أو أن تبقى.

(3) جودة الاهتمام بعميل آخر أم يمكن تعلمه وليس أرثه، حيث تتطلب القدرة على التفوق في الاهتمام بالعميل مهمة أساسية.

## ثانياً: حاجات العملاء (الزبائن - الضيوف)

يجب أن تدرك ما الذي يرغب فيه عملاءك، والذي يحتاج اليه، والذي يفكرون فيه، والذي يشعرون به عملاءك وهل هم راضون وسعيدون.

### الحاجات الإنسانية

هنالك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي تمثل حاجات عملاءك وضيوفك منها:

- حاجات الشعور بالترحيب.
- حاجات إلى الخدمة في الوقت المناسب.
- حاجة الشعور بالراحة.
- حاجة الخدمة المنتظمة.
- الحاجة للشعور بالأهمية.
- الحاجة للتقدير أو التذكر.
- الحاجة للاحترام.

### توقع حاجات عملاءك وزبائنك

يجب السؤال عن هل وضعت في اعتباري جميع حاجات العملاء؟

وما الذي يحتاجه الضيف ثانياً؟ وكيف يمكنني الآن من تحسين الخدمة للعميل، وثم انتقل إلى توفير أو تقديم تلك الخدمة للعميل دون أن يقوم العميل بالسؤال عنها، وهنالك مواقف عامة للخدمة منها:

(1) انتظر عميل ما لفترة أطول من الفترة المعتادة لتلقى الخدمة.

(2) يظل الزبون ينظر إلى ساعته.

(3) تتراص الصفوف لتلقي خدمتك منذ وقت مبكر في اليوم.

(4) تتقدم إحدى السيدات إلى منطقة الخدمة.

(5) هناك فترات ازدحام محددة بصورة جيدة في يوم عملك.

## تحديد حاجة العميل

يجب التنبيه أن تكون يقظين، واليقظة يعني مهارة فهم ما قد تحتاجه العملاء ويرغبون فيه. كما يجب دراسة عميلك (العميل) من خلال ما يلي:

- هل العميل / شاب/ مسن.
- الملابس للعميل/ موضة راقية/ موضة بالية.
- التعبير المفهوم/ فصيح/ أو قد يكون فصحاً.
- الموقف/ إيجابي/ سلبي/ قلق.

كما تتطلب دراسة العميل التقميص العاطفي حول ما يدور الفهم، وهذا يعني أن نضع لنفسك في موقف عملاءك، ويجب عليك أن تنتظر إلى الموقف من خلال عيونهم، ويجب أن تسأل إذا كنت أنا ذاك الشخص.

## تحديد حاجات العميل الأساسية

هنالك حاجات أساسية يحتاجها العملاء مثل المساعدة والاحترام والراحة والرضاء والدعم وغيرها، وعليه يمكن حصرها كما يلي:

(1) الحاجة للفهم – يحتاج الذين يختاروا خدمتك أن يشعروا بأنهم يتصلون بفعالية، ويجب أن تكون الرسائل التي يبعثون بها أن تفسر بصورة صحيحة وأن تقف عوائق العواطف في طريق الفهم الصحيح.

(2) الحاجة للشعور بالأهمية – يجب أن يشعر الفرد بالأهمية، وأن أي جهد تبذله لجعل الضيف يشعر بأنه خاص، وهذا مهم في الاتجاه الصحيح.

(3) حاجة الراحة – حيث العملاء يحتاجون للراحة البدنية أو إنجاز الأعمال، والراحة النفسية، والتأكيد بأنه سيتم بهم بصورة صحيحة.

(4) الحاجة للشعور بالترحيب – أي شخص يتعامل معك ويشعر بأنه غريب سوف لن يعود مرة أخرى، ويحتاج الناس لأن يشعروا بأنك سعيد لرؤيتهم.

### تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على المعلومات الراجعة

يجب أن تكون المعلومات الراجعة لكل عملية تقديم خدمة للضيف طرقاً للحصول على معلومات راجعة من العملاء، ويجب الإصغاء بعناية لما يقول العملاء أو الضيوف أو الزبائن، والتأكد من قيام المدير بالاتصالات بصورة منتظمة مع العملاء. وحث الموظفين الآخرين لاستقطاب المعلومات الراجعة كلما كان ذلك ملائماً، وتوفير بطاقات للعملاء لإبداء الرأي حول الخدمة عليها، وإبداع طريقة لدعوة العميل لتقديم النقد، وشكر العملاء وتقديرهم على جميع الملاحظات والآراء.

### تحديد حاجات العملاء عن طريق الإصغاء الجيد

هناك طرق لكي تصبح منصتاً أفضل تتمثل في التوقف عن الحديث وتجنب المقاطعات وركز على ما يقوله الشخص الآخر والبحث عن المعنى الحقيقي وتوفير معلومات الراجعة إلى المرسل. ويوجد افتراضات صحيحة يجب توفرها منها:

(1) القدرة على السمع.

(2) الإصغاء الفعال.

(3) الحاجة للتأسف إلى أن يخس مهارات الإصغاء عنده.

(4) المشاركة في الإصغاء

(5) وضع الجسد الصحيح.

### ثالثاً: توفير حاجات الضيوف أو الزبائن

يجب إدراك وفهم جميع الخدمات التي ترغب منظمتك في تقديمها، هنالك مهارات لتقديم الخدمة تتمثل في:

- تلقي المعلومات للعملاء.
- تقديم المعلومات للعملاء.
- استقطاب المعلومات الراجعة من العملاء.

- تحديد وحل المشكلات.
- المتابعة لطلبات العملاء.
- المراقبة والملاحظة.

### خصائص الخدمات التي تقدمها تتمثل فما يلي:

(1) توجه الناس، هل الخدمات التي تقدمها ذات توجه أكثر نحو الناس أو أنها ذات توجه أكثر نحو الأشياء.

(2) التفاعل الشخصي، وتقسم إلى مادي وذهني وعاطفي.

(3) التقنية العالية، حيث إذا كانت التقنية متضمنة في تقديم الخدمات التي توفرها.

(4) الموقع، هل يتم تقديم الخدمة في مكان العميل أو في مكان آخر.

(5) الوقت، ما طول الفترة التي تتطلبها تقديم الخدمة.

(6) التكيف، ما مدى توفر المرونة لنظم الخدمة وقابليتها للتكيف.

(7) التدريب، ما هو مقدار التدريب المطلوب أو التعليم.

(8) الإشراف، كم هو حجم الإشراف الذي يتطلبه نظام الخدمة.

### توفير حاجات أساسية عن طريق تأدية الواجبات المساعدة

نقصد بالواجبات المساعدة هي المعاملة الخاصة للعملاء لتأدية واجباتهم بنفس القدر الإيجابي من النشاط والرغبة في ممارسة جوانب مهمة في الوظيفة، ويجب أن تكون الواجبات المساعدة مشتركة مع العاملين الآخرين وتحمل الجزء المحدد من المسؤولية.

هنالك واجبات مساعدة تشمل أعمال الجرد وترتيب الملفات وتسجيل المعلومات واستقبال المحادثات الهاتفية.ونقل الرسالة، والمساعدة في أعمال النظافة.

### اعتماد النجاح في إرسال الرسائل الواضحة

إذا كانت هناك طريقة لمعرفة كيف ترسل الرسالة بفعالية يجب عليك أن تسعى لنيل إعجاب جميع العملاء بمدى غزارة معرفتك. ويجب أن تسعى جاهداً لتأكيد التقدير الذاتي لضيفك، ومن المهم عندما تبعث برسالة أن تستخدم الكلمات التي يسهل فهمها، ونادراً ما يكون الاتصال الجيد بالعين مع الضيف هاماً.

ويجب أن يحافظ الموظفون الجيدون على تزويد المشرفين عليهم بالمعلومات، ومن أكثر الأهمية للاتصال الفعال مع زملاء العمل هو الاتصال المباشر مع العملاء أو الضيوف.

### الترويج المباشر لتزويد الخدمة للعملاء

يجب زيادة الوعي بالخدمات المتوفرة لديك، ووصف فوائد تلك الخدمات، وملامح الخدمة حتى تقدمها لعملاءك أو ضيوفك، من خلال الترويج الجيد للخدمة.

### توفير الشيء الصحيح في حاجات العملاء

يجب أن تأخذ في الاعتبار الكلمات الفعلية التي تستخدم في الخدمة للعميل حتى تساعد العملاء. ومن المهم أن تكمل مهارات اتصالك الأكثر فاعلية عن طريق اختيار الكلمات الصحيحة التي تود أن تقولها، والكتابة في المساحة المحددة لتفاعل مع العملاء أثناء تأدية مهامك وضمن ذلك النص يجب إعطاء التحية والكلمات التي يمكن أن تقولها لإنجاز معاملتك.

### الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء

يجب إشهارهم بالترحيب بهم ومساعدتهم على الشعور بأهميتهم، وتوفير بيئة مريحة لهم وإظهار الفهم لهم، كذلك يمكن تحقيق الوفاء باحتياجات العملاء عن طريق تأدية كافة الأعمال والواجبات التي تتطلبها وظيفتك، والاتصال بالعملاء أو المشرفين أو الزملاء. والوفاء بالحاجات الأساسية المهمة للعملاء، وممارسة مهارات الترويج الفعالة، ومواصلة تقديم الخدمة الجيدة للعملاء.

**رابعاً: التأكيد على أن العملاء أو الزبائن سيعودون**

يتمثل هذا التأكيد من خلال القيام بما يمكنك القيام به لإرضاء أولئك الذين يشتكون، ويتم المعالجة للشكاوي من خلال الإصغاء إلى الشكوى، وتحديدها مرة أخرى وأنها تم سماعها بصورة صحيحة. ويجب تقدير مشاعر العميل أو الضيف، وشرح الإجراء الذي سوف تتخذه لمعالجة الشكوى، ثم شكرا العميل لعرضة الشكوى.

وتجد في معظمهم عمليات خدمة العميل أن العملاء يميلون إلى الشكوى من بعض الأشياء أكثر من غيرها، وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل تعرف ما الذي يجب أن تقوم به؟

- هل تعرف ما هو أكثر هذه الشكاوي العامة؟

- ما هو الشيء الذي يجب أن تقوله عندما تواده بواحدة من هذه الشكاوي؟

كل هذه الأسئلة يجب الحديث مع المشرف قبل أن تقوم بتعبئة البيانات التالية استخدم العمود الأيمن أدناه لتسجيل شكاوي العميل الأكثر حدوثاً والتي تتوقع أن تواجهها في عملك.

| الشكاوي العامة | التصرف المقترح |
| --- | --- |
| ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ |

**أنواع العملاء الصعبين الذي يمكن أن تتعامل معهم :-**

| | |
|---|---|
| **- الشخص الرديء.** | **- العميل الغاضب.** |
| **- العميل اللحوح .** | **- الشخص المتردد.** |
| **- الناقد باستمرار.** | **- العنيف الذي يتعاطى العقاقير.** |
| **- الثرثار.** | **- المريض المزعج.** |

**ينطلق معظم أولئك الناس الشعور بعدم الأمان، وأن لديهم مثلنا جميعاً حاجات يجب الوفاء بها وهي:**

- **الحاجة للفهم.**
- **الشعور بالترحيب.**
- **الشعور بالأهمية.**
- **الراحة.**

**أما لأن العامل صعب لأنه متعب، ويدافعون عن كبريائهم وقدرهم، ولا تهم قد يكونوا تحت تأثير العقاقير، وليست لديهم القدرة على التحدث ولأن معاملتهم بصورة سيئة في مواقف مشابهة في الماضي، ولأنهم لم يوضعا في موقف مشابه من قبل، وقد يكونوا في عجلة من أمرهم.**

## التأكد من أن العملاء سيعودون من خلال تعلم كيفية كسب العملاء الصعبين إلى جانبك

**إن من أصعب مهارات خدمة العميل التي ينبغي التعامل معهم، هو أنهم لا يهاجمونك شخصياً، ويجب المحافظة على هدوءك، الإصغاء إليهم بعناية ويجب أخذ نفس عميق وتدبير الكلمات بعناية فائقة، ويجب التركيز على المشكلة وليس على الشخص ويجب الذهاب إلى مكان هادئ والجلوس فيه.**

### التأكد من أن العملاء سيعودون

يجب تنظيم البنود التي تنطبق على وظيفتك، ويجب الطلب من المشرف عليك أن يقوم بعمل نفس الشيء من خلال:

(1) رحب بمقترحات العميل/ الضيف حول الكيفية التي يمكن أن تطور بها عملك.

(2) تقبل الأبناء السيئة أو الجداول المتعجلة بهدوء.

(3) كن لطيفاً مع العملاء حتى وإن لم يكونوا كذلك معك.

(4) ابتسم حتى في تلك اللحظات التي تشعر فيها بعدم الرغبة في الابتسامة.

(5) وفر الاقتراحات المساعدة.

### أنماط العملاء وطرق التعامل معهم

(1) العميل المتشكك: يتصف العميل هنا بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، ثم اللهجة التحكمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له، وهنا يتطلب تقديم برهان على ذلك. أنا طرق التعامل معه فتكون في عدم مجادلته فيما يدعى ويقول، ومعرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف الحوار معه، وبناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه.

(2) العملاء السلبيون : وهما العملاء الذين يتصفون بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة والبطئ في اتخاذ القرارات، أما طرق التعامل معه فتكون من خلال الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم القدرة له على اتخاذ القرار، أو أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه، وتدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعة بما يقوله الموظف، وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

(3) العميل المتردد: هذا العميل يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات متردداً في حديثه وغير مستقر في رأيه، أما طرق التعامل معه فيتضمن إشعار بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلقة، وإشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، واليأس من الخروج بأية نتيجة معه، لا بد من أن تقدم الشكر له.

(4) العميل العنيد: وهو العميل الذي يتصف بأنه ايجابي النزعة ونشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً ويفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة وبعيداً عن تأثير الآخرين، وهو غير متشبث بآرائه التي قد تكون مبنية على علم، أما طرق التعامل معه فتكون من خلال محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك، وإظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه، وإشعاره بالاهتمام به وابلأشياء التي يقولها.

(5) العملاء الغاضبين: ويتصفون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهم يبحثون عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل مبررات كافية لافتعال الغضب، وهنالك طرق للتعامل معه وهي: استيعاب ثورة الغضب عند الشخص الغضبان والتعرف على مشاكله، كذلك الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، والاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له، ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه، وعدم مجادلته معه بالأرقام والحقائق، والتعامل معه بصفة شخصية وخاصةً عندما يكون غضبه نابعاً من أمور لها صلة بالمؤسسة.

(6) العميل المفكر الصامت : وهو العميل المتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، ويوجد صعوبة في استدارا أفكاره وآرائه بسرعة ويمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن بكل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات، ويمكن التعامل معه من خلال: الحرص على إعطائه

المعلومات الصحيحة، واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي، ومعاملته بوقار واحـترام، وإعطائـه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة.

(7) العميل المغرور: وهو العميل المندفع في إدراك ذاته وإبراز اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة، وظهور غروره المفرط يقوده إلى شعوره العالي بالثقة، وعادتاً يلجأ إلى المقاطعـة بالحـديث، أمـا طـرق التعامـل معـه فتكـون بـالحرص عـلى ضرورة مسـايرته، ومجاملتـه في آرائـه ومقترحاتـه، وضرورة تطلب النصيحة، والابتعاد عـن الـدخول في التفاصـيل والتركيـز عـلى الهـدف الأسـاسي، واستخدام عبارة نعم/ولكن، ومحاولة إنهاء معاملة بسرعة، وانتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.

(8) العميل النزوي: وهو العميل الذي يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخـاذ قـرارات سريعـة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي وكثـير مـا تجذبـه المظـاهر أكـثر مـن المضـامين فهـو يكـره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعتبر ذلك مضـيعة للوقـت، أمـا طـرق التعامل معه فتكون:

تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح، والطلب منـه قـراءة أيـة معلومـات تتعلـق باختياره قبل اتخاذ قراراه، وتوضيح أية التزامات يمكن أن تترتب عـلى هـذا الاختيـار وذلـك تجنبـاً لأي إحراج أو لوم في المستقبل، ومحاولة مساعدته حتى يتجنب الأخطاء.

# الفصل السابع

# العلاقات العامة وعلاقتها بخدمة العملاء

## تعريف العلاقات العامة:

ظهر مصطلح العلاقات العامة Public Relation قرابة نهاية القرن التاسع عشر، وشاع استخدامه في منتصف القرن العشرين، وتعددت تعريفاته، وبالرغم من شيوعه في أوساط الأعمال إلا أنه كان يستخدم لوصف مجموعة متنوعة وواسعة من النشاطات مما ألبسه غموضاً وإبهاما، وهو قاموس (وبستر Webster's New Collegiate Dictionary) يعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

واهم ما أشار إليه هذا التعريف هو انه لم يقصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة أو على نوع معين من المهن، بل انه أوضح أن العلاقات العامة تمارس في كافة المؤسسات والأجهزة المختلفة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، صناعية أو تجارية أو خدمية أو غيرها، كما أن هذا التعريف اهتم بتوضيح الهدف من العلاقات العامة، وهو تكوين علاقات طيبة بين تلك المؤسسات وبين الجماهير التي تتعامل معها أو تتصل بها، حتى تكتسب تلك المؤسسات في النهاية رضى المجتمع الذي تعيش فيه. كما أن هذا التعريف لم يغفل نوعية الجماهير، سواء كانت الجماهير الخارجية(ممولين أو مستهلكين) أو الجماهير الداخلية، أي أولئك العاملين في هذه المؤسسات.

ويؤخذ على هذا التعريف أنه اعتبر العلاقات العامة نشاط من جانب المؤسسات، واستخدام كلمة نشاط فيه خلط بين مفهوم العلاقات العامة واستخدامها كمرادف لبعض وظائفها مثل الإعلام والدعاية والإعلان عن المنظمة، ولكن مفهوم العلاقات

العامة أوسع واشمل من مفهوم هذه المصطلحات، كما أن هذا التعريف اعتبر العلاقات العامة نوعا مـن النشاط الإنساني دون أن يضفى عليها طابع الفن أو العلم، فهو لم يحدد الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة، باعتبار أن العلاقات العامة لا تقوم على الارتجال، بل أنها تقيس وتحلل وتخطط وتنفـذ وتتابع وتقيم، ويتطلب القيام بها أخصائيين مدربين على عملياتها.

ومن التعريفات ما اعتبرت العلاقات العامة جهوداً تبذل لكسب الجمهور، فقد عرفها (كريستيان) بأنها الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، حتى تكوّن لـديها فكـره صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجعونها في نشاطها.

وعرفها معهد العلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقـة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

ويعد مصطلح (الجمهور) لفظه مناسبة، ذلك أن العلاقـات العامـة تهـتم بجميـع فئـات المجتمـع التي تتصل بها، والعلاقات العامة تعمل على كسب ثقة الجمهور في الانجازات التـي تقـوم بهـا المؤسسـة، وإزالة الجمود والعداء وسوء الفهم، وهي تختلف عن أساليب الاتصال الإغرائية التي يقدمها الإعلان.

ونضرب مثلا بسيطاً لذلك، فإذا أرادت مؤسسة أن تقـوم بإصـلاح أو تعبيـد طـرق، وكانـت هنـاك حفرة على طول الطريق، فمن الواجب عليها أن تضع لوحة كتـب عليهـا اسـم المؤسسـة وتحـذير للـمارة والسيارات، وأسفها لوجود هذه الحفرة، وذلك ما يغرس في الأفراد شعوراً طيباً نحو المؤسسة ووظيفتها.

ورغم أن هذا التعريف يتفق مع سابقه في أن العلاقات العامـة هـي الجهـود، إلا انـه أوضـح انـه مجهود مدروس ومخطط، وفى هذا إشارة إلى أن هذه الجهـود قائمـة عـلى أسـس علميـة مـن الدراسـة و التحليل و التخطيط، كما يتضمن التعريف أن هذه الجهود ليست جهودا وقتية بل جهوداً مستمرة.

وقد حاول كثير من علماء الاجتماع والإعلام الوصول إلى تعريف محدد للعلاقات العامة ووضع مفهوم حديث لها وكان تعريفها القديم:أنها الجهود الإدارية المخططة و المرسومة والمستمرة لتنظيم العمل من قبل المنشآت والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها حتى يتسنى تكيف المنشأة في المجتمع الذي توجد فيه.

وفي ضوء هذا التصور تصبح العلاقات العامة أكثر من مجرد الإعلان عن سلعة، كما تتضمن أن تتكيف المؤسسة مع الموضوعات والحاجات ومستويات المجتمع الديمقراطي. وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة وأكثر نوعية عرضته مجلة (العلاقات العامة**Public Relation's News**) الأمريكية، وتشير فيه إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيّم اتجاهات الجمهور، و تحقق تناسق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع و تنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور و تقبله للمؤسسة.

و في ضوء هذا التعريف، فالعلاقات العامة هي جزء من نشاط أي مؤسسة، و هي مستمرة، و ليست عملاً وقتياً.

وقد اقترح بعض الباحثين تعريفا آخر للعلاقات العامة، فهي في نظرهم فلسفة اجتماعية للإدارة يتم التعبير عنها بسياسات المؤسسة وممارساتها وانجازاتها، ويتوفر لديها وسائل اتصال متبادلة مع جمهورها واجتهاد و كفاح من اجل إيجاد التفاهم المتبادل و الشهرة الطيبة.

ويتضمن هذا التعريف أربعة عناصر رئيسية هي:

أولا: إنها فلسفة إدارية ذات طبيعة اجتماعية، وثانيا: أنها تعبر عن فلسفة في سياسة اتخاذ القرار، وثالثا: فهي العمل الذي ينتج عن هذه السياسات، ورابعا: فهي لديها وسائل اتصال تسهم في خلق هذه السياسات وتقوم بشرحها وتوضيحها وتدافع عنها وتروج لها عند الجمهور، وذلك من اجل تحقيق التفاهم المتبادل و السمعة الطيبة.

وهذا التعريف الأخير غير واضح وغير محدد، فالقول بأن العلاقات العامة هي فلسفة إدارية تسير عليها منظمة ما، لا يساعد كثيراً على توضيح نشاط العلاقات العامة.

وهناك من يعتبر العلاقات العامة عملية مستمرة، فقد قدم سيدل**T.C.Seidel** تعريفا للعلاقات العامة يقول فيه: إن العلاقات العامة عملية مستمرة، يتم بها توجيه أي مؤسسة أو منظمة للفوز بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموما، وذلك للتفاهم معهم جميعا، ولقد قلنا أنها عملية مستمرة لأن رأي الجمهور بالصواب والخطأ، وفيما يجب وما لا يجب، دائما في تغير وتطور، وهذا يستدعي الاستمرار في قياس وتحليل رأيه في الخدمات المقدمة والطرق المستخدمة في الجمعية أو المؤسسة أو المنظمة، ويقصد بالمنظمة هنا كل فرد أو هيئة أو مؤسسة عامة أو خاصة، حكومية أو أهلية، تمارس نشاطا من أي نوع، ومن أي لون، لمواجهة جمهور معين، وتتم هذه العملية عن طريقين؛ الأول هو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع الداخلية، و الثاني هو النشاط الخارجي الذي يستفيد من جميع وسائل الاتصال و النشر الممكنة.

وأول تعريف دقيق لمفهوم العلاقات العامة، وضعه المعهد البريطاني للعلاقات العامة عام **1948** بأنها (( الترويج لإيجاد التفاهم و الصلات القوية بين المنظمة وأفرادها، أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المنظمات، و ما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة و علاقة مستمرة)).

ويختلف المؤرخون و المشتغلون بالعلاقات العامة فيما إذا كانت العلاقات العامة فناً تكتيكياً لا يرقى إلى مرتبة العلم، أم علماً لا ينطبق عليه مضمون العلم، من حيث النظرية والمنهج، وللحكم على ذلك يجب أن نتفق أولا على معنى الفن و معنى العلم. فالفن مجموعة من الأعمال الإنسانية المنظمة، تتخذ وسيلة لغاية معينة، أو صناعة من الصناعات التي يزاولها الإنسان لغرض معين، فالفنان لا يعمل عملاً لذاته، يقصد به شيئا آخر أو غرضا معيناً، و تقسم الفنون إلى فنون نفعية مادية ورفيعة (أو جميلة)،

والفنون النفعية كالملاحة و التجارة و العمارة، أما الفنون الجميلة فتشمل الموسيقى و الغناء و التمثيل و الرقص التوقيعي.

أما العلم فهو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحدة الموضوع، الثابتة الدليل العقلي أو التجريبي، وبمعنى آخر فهو تنظيم المعرفة لطبيعة للظواهر والعلاقات بينها.

إلا انه من الواجب أن نعرف أن العلم والفن متصلان اتصالاً وثيقاً، فليس من المتصور أن يقوم علم بدون فن، أو يرقى فن بدون علم، و يتجلى ذلك في العلوم التطبيقية التي تظهر فائدتها في التطبيق الفني. بيد أن الفن يعتمد في الغالب على علم أو علوم مختلفة، فالتجارة تعتمد في رقيها على علم الاقتصاد و الرياضيات. والملاحة تعتمد على الرياضيات و تخطيط البحار.

والخلاصة أن العلم ينطوي على الإدارة أو المعرفة، والفن ينطوي على العمل. وتشير بعض التعريفات إلى أن العلاقات العامة فن، والمقصود بالفن هنا الفن المهاري، وليس بالمعنى الجمالي، والفن المهاري هو القدرة على التعامل مع الناس و مسايرتهم ومجاراتهم، أي أنها تحتاج إلى مهارة و لباقة و حسن تصرف والى تجديد وابتكار مستمر حسب مقتضيات الظروف والمواقف، وهي فن في كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه و محبته وكسب ثقته و تأييده، و يتحقق ذلك عن طريق الاتصال بالجماهير لنقل الحقائق إليهم، و تفسير هذه الحقائق حتى تلقى هذه المؤسسات والهيئات تأييد الجماهير لها. فها هو بلومفليدD.Bloomfield يرى أن العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المؤسسات. كما عرف ( هوارد بونهام Howard Bonham) عضو مجلس إدارة الصليب الأحمر الأمريكية العلاقات العامة بأنها فن التفاهم مع الجمهور، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالأفراد و المنظمات.

وهناك من التعريفات ما اعتبر العلاقات العامة علماً له قواعده وأصوله، فهي تُعنى بدراسة سلوك الأفراد والجماعات و قياس وتحليل الرأي العام، بقصد تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي، ويتضمن التخطيط العلمي

لبرامج العلاقات العامة، ويهتم بالتوصيل الجيد للمعلومات بين الهيئة التي يعنيها الأمر وبين جمهورها، بهدف تحقيق المصلحة المتبادلة بينهما، والوصول إلى درجة عالية في المساندة الكلية و المشاركة الوجدانية.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن المجتمعات قديماً لم تكن بحاجة إلى هذا العلم، لأن العلاقات العامة كانت عادية و بسيطة. وبتقدم الحضارة وما صاحب التصنيع من تخصص و تقسيم العمل، بدأت المجتمعات تتعقد، وبالتالي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات، ونتيجة لهذا كان ضرورياً أن يحدث توازن في المجتمع، قوامه التفاهم المتبادل والتساند الوظيفي بين الأعضاء. ومن هنا كان هدف العلاقات العامة متمثلا في رعاية العلاقات الإنسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب، وبين المؤسسة و الجماهير من جانب آخر. إذ يهتم علم العلاقات العامة بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات مفعمة بالثقة بين فئات الشعب المختلفة، بقصد نجاح المشروعات النفعية.

ويؤخذ على موضوع دراسة وتفسير السلوك الإنساني انه ـ أي السلوك الإنساني- بحر واسع ليس له حدود، وغير صحيح القول أن العلاقات العامة تدرس النشاط الإنساني كله.

وهناك وجهة نظر أخرى تعتبر أن العلاقات العامة هي علم وفن أو مهارة، فها هو ركس هارلو وبلاك **Black & R.Harlow**، وكذلك موسوعة المعارف الأمريكية يشيران إلى أن العلاقات العامة هي علم وفن، فهي علم من ناحية أنها تستند إلى علم الاجتماع الإنساني، وهي علم من حيث أنها تتبع الأسلوب العلمي في البحث والتشخيص. وهى فن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية، أي من الناحية التنفيذية، كما يدخل في تشكيلها جوانب ذاتية، حيث أن أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم تختلف من أخصائي إلى أخصائي آخر، متأثرة بمنهجه واستعداداته وطريقة إعداده.

ومن حيث البناء اللفظي فان كلمة(علاقات) تعني عملية الصلة والاتصالات والارتباطات التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة والجماهير المتعاملة معها.أما كلمة(عامة)

فتعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون المنظمة على علاقة بها، وكل جمهور العاملين أو العملاء، أو الموردين، أو حملة الأسهم أو الممولين، أو الهيئات الحكومية.

ولسنا بحاجة إلى أن نشير إلى أن بعض الجماهير التي تدخل في نطاق علاقات هيئة واحدة، قد تكون متعارضة المصالح، وبالتالي فإن مشاكل العلاقات العامة بالنسبة لهيئة أو إدارة تبدأ بالتعرف على الجماهير المختلفة وفهمها وإدراك توقعاتها، والعمل على استمرار الصلات بينها وبين الهيئة في حالة طيبة. ويرى بعض الكتاب أن العلاقات العامة الطيبة يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية: (( الأداء الحسن + الأخبار الصادقة = علاقات عامة طيبة))وجملة القول فإنه يمكن استخلاص النقاط الآتية من تعريفات العلاقات العامة:

(1) العلاقات العامة علم يستعين بالأسلوب العلمي، ويستند إلى النظريات العلمية والخبرات المقننة والتجارب المدروسة.

(2) العلاقات العامة فن، بمعنى أنها تعتمد تطبيقات العلوم الاجتماعية، وتعتمد على مهارات خاصة في تطبيق النظريات المختلفة، واستعدادات فردية تختلف من متخصص لآخر.

(3) تحتاج العلاقات العامة إلى متخصصين على مستويات مختلفة، يتخرجون من خلال معاهد وكليات متخصصة، فهم يقومون بتحديد وتقييم الرأي العام من الزاوية التي تهم المنظمة وتتعلق بها، كما أنهم يقدمون النصح والمشورة إلى المديرين بالنسبة لطرق التعامل مع الرأي العام.

(4) تعد العلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة.

(5) تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها، وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينها.

**(6) تستخدم العلاقات العامة أدوات الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها.**

**أصبحت العلاقات العامة ضرورية، ولابد من وجودها في جميع المؤسسات، على كل المستويات، فهي تدخل في مجال التجارة والصناعة والإدارة والتعليم والصحة والجيش غيرها، كما توجد في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وبين الجماهير في مختلف المجتمعات.**

## فلسفة العلاقات العامة

**العلاقات العامة متعددة بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، وليست في حقيقتها إلا تطبيقا للقواعد العامة للعلاقات العامة، مع مراعاة الظروف والأحوال في المجال الذي تطبق فيه، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير، وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان. والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما هو مثار اختلاف، فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة.**

**وتستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي :**

**(1) ترتكز فلسفة العلاقات العامة على حقيقية علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وقد اثبت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشباع جميع حاجاته الكثيرة البيولوجية والنفسية بنفسه، أما الاحتياجات الاجتماعية فلا تقوم أساساً بدون**

وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من النـاس، هـو في أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.

(2) إن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم انه يتشـابه مـع غـيره مـن بنـي البشر، إلا انه توجد اختلافات في جميع الاتصالات مع بني الإنسان.

(3) إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقـف اجتماعيـة، بمعنـى انـه يـؤثر ويتـأثر بالمواقف الاجتماعية، ولهذا فان انعدام الاتصال المباشر بين الطرفين أو توقفه يـؤدي إلى انعـدام عنصرـ الايجابيـة الـذي يعتـبر أسـاس ديناميكيـة العلاقـات العامـة، كـذالك فـإن رد الفعـل أو الاستجابة التي يظهرهـا العمـلاء يـؤثر تـأثيراً عميقـاً في بـرامج المؤسسـة وفى سياسـتها، بـل وفي أسلوب العمل.

(4) إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان، بيـنما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسر إلى مستوى الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.

(5) ترتكز العلاقات العامة على الجانب الإنساني. فالإنسان هو الذي يرتكـز عليـه برنـامج العلاقـات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطنا في المجتمع ككل. فمن غير المنطقـي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخـارجي، وعلاقاتهـا مـع جمهورهـا الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلـق روح الجماعـة والتعـاون بـين أفـراد المؤسسـة، عـلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسـة وجمهورها الخارجي، مما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخـارجي، وزيـادة فـرص نجـاح المؤسسة، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج

الاجتماعية والترفيهية المناسبة لهم، وتحسين ظروف العمل للعاملين، والسعي لتدريبهم، وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار.

(6) ترتكز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية، ولذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها، بحيث تتوافق مع الظروف المجتمع وأهدافه العامة، واحترام رأي الجماهير، وتقوم العلاقات العامة بتدريب جماهير المؤسسات الداخلية والخارجية على تحمل المسؤولية الاجتماعية، فهي عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المؤسسات ومجهودها والصفات التي تواجهها تستطيع أن تساعدهم على تحمل مسؤولية السياسة العامة للمؤسسة. كما تقوم الهيئة بتبصير جمهور المتعاملين معها بالخدمات التي تؤديها، وتشرح لهم كيفية تنفيذ القوانين، وتوضح مسؤولياتهم حيالها، وتحديد مدى المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن للارتفاع بمستوى الخدمات العامة ومستوى تنفيذها، وتبرز أهمية تعاون الجمهور معها لتحقيق الصالح العام، ومن هنا يظهر عنصر التماسك بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية. وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية يمكن تحقيقها عن طريق برامج العلاقات العامة.

(7) يكوّن الناس اتجاهاتهم وآرائهم بصدد مختلف الأمور، كما أنهم يكوّنون هذه الآراء و تلك الاتجاهات، سواء بذلت هيئة ما محاولات للمساعدة في تكوين هذه الاتجاهات والأفكار أو لم تبذل، وقد يتبنى الناس اتجاهات خاطئة، أو يكون لهم ميول متعارضة، ولذلك فمن الضروري أن تحاول المؤسسات والهيئات العمل على تكوين رأي عام سليم، و تحويل الميول المتعارضة إلى ميول مشتركة، و ذلك عن طريق عمليات الإخبار الصادقة والهادفة، وتظهر أهمية هذا التوفيق في أوقات الأزمات والكوارث و الحروب، حين ينهض مجموع المواطنين بواجبهم إزاء مجتمعهم.

(8) وتبدو أهمية الجانب السياسي للعلاقات العامة في الحكومة، وتظهر هذه الصفة السياسية في سعي العلاقات العامة إلى إثارة اهتمام المواطنين بشؤون

بلدهم عن طريق شرح الأهداف والاتجاهات العامة للدولـة وخططهـا التنمويـة، ومـن ناحيـة أخرى تهدف العملية الإخبارية في العلاقات العامة إلى وضـع الحقـائق والبيانـات عـن النشـاط الحكومي أمـام نظـر الجمهـور، ومـما يسـاعد عـلى توجيـه وتكـوين رأي عـام حقيقـي أساسـه المناقشة المستنيرة القائمة على المعلومات الصحيحة، وهذا يحقق نوعا من الرقابة الشعبية عـلى أعمال ونشاط الأجهزة الحكومية بما يتماشى مع المبادئ الديمقراطية، ولا يـدع مجـالاً للسـيطرة أو الدكتاتورية، مما يتيح الفـرص للابتكـار الشخصي، وبعـض المقترحـات التـي تظهرهـا الخـبرة والتعامل مع الأفراد والجماهـير، فالمـديرون لا يسـتطيعون أن يفرضـوا سياسـتهم الذاتيـة دون إشراك هيئة الإدارة والأخصائيين في العلاقات العامة معهم في تحمل المسؤولية.

(9) تستند العلاقات العامة إلى الجانب الأخلاقـي، فهـي تسـعى إلى تنميـة إيمـان الجمهـور برسـالة الهيئة أو المؤسسة، وتهدف إلى تنمية الثقة والاحترام، إذ كثيراً ما يقع أخصائي العلاقـات العامـة غير المدرب في أخطاء جسيمة، يترتب عليها إحساس العملاء أن مؤسسـتهم لا تعطـيهم العنايـة الكافية، ولا تهيئ لهم أسباب احترام الذات، وهذا ما يحطم برامج العلاقات العامة ويـؤدي إلى انعدام الثقة الضرورية لإنجاح هذا البرنامج، ومن أجل هـذا يجـب أن تتسـم أعـمال المؤسسـة بالصدق سواء من ناحيـة الشـكل أو الجـوهر، ونقصـد بالصـدق مـن ناحيـة الشـكل أن تكـون المقومات الظاهرة لأساليب الاتصال الفردي والجماهيري مـن النـوع الـذي يـدعو بطبيعتـه إلى الثقة. أما من ناحية الجوهر فينبغي أن يكون المضمون مستنداً على حقائق تـدعمها الوثـائق و البحوث والدراسات التجريبية والرقمية. كما يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالأمانة، وان تتفق أعمالها مع أقوالها، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقيـة في جميـع تصرفاتهم، وأن يبتعدوا في برامجهم عن الغش و الخداع والتضليل و الدعاية الكاذبة.

(10) تستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم. و التنظيم هو السير وفقاً لنظام معين، فالهيئة أو المؤسسة يجب عليها أن تتعاون مع الهيئات الأخرى، و من هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات، للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيّما في برامج العلاقات العامة.

ولاشك أن السعي لإفهام الناس فكرة معينة أو تعريفهم بمؤسسة أو بشركة أو بفرد يحتاج إلى تنظيم، وإذا أريد للتنظيم أن يصيب توفيقا، وجب وضع خطة تقوم على تقدير الهدف والموارد، و لكي نضع خطة للتنظيم لابد من تعريف طابع الجهد الذي لأجله ينشأ هذا التنظيم، هل يكون هذا الجهد طويل المدى أو قصيرة، كما ينبغي مراعاة المدى الجغرافي لذلك التنظيم، وتعيين الجمهور الذي يراد توجيه الخطاب إليه.

ولا بد للتنظيم أن يشمل الوسائل المادية الصالحة لأداء العمل أداءً ناجحاً. ثم يأتي دور تمويل التنظيم الذي هو على الدوام مشكلة لا تبعث على الرضى، فالميزانية ينبغي أن، تكفي لتهيئة جميع الموارد والقوى البشرية في الخطة المرسومة. ويأتي دور المعدات لأنها لازمة لتنظيم العلاقات العامة، فوسائل الاتصال العصرية الممتازة لا تعمل بدون الآلات اللازمة، فإذا أريد مخاطبة الذهن البشري، لا بد أن يتم ذلك بواسطة بعض الوسائل الآلية، كالكلمة المطبوعة أو الكلمة المنقولة التي تنتقل سلكياً أو عبر موجات الأثير، التي تتفاوت بين صورة تظهر على شاشة يستعان بها للوصول إلى الرأي العام، على شكل حديث أو تمثيلية أو فلم..إلخ.

(11) إتباع طريقة البحث العلمي: من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها. فطريقة البحث العلمي مبنية على المنطق، وتحاول الوصول إلى مبادئ عامة عن طريق التحليل الدقيق، والبعيد عن كل تحيز. وتبدأ طريقة البحث العلمي بتعريف المشكلة تعريفا دقيقا، فمتى عرفنا المشكلة حددنا سبل جمع البيانات التي تفيد في حلها، و يلي تعريف المشكلة تحديد الهدف من البحث الذي سنقوم به، ثم تحديد محور البحث من حيث المكان والزمان، ثم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة،

وهذه إما أن تكون في حيازة المنشاة، أو من الممكن الحصول عليها من هيئات أخرى حكومية أو غير حكومية، ثم طريقة الاستقصاء الميداني. والخطوة الأخيرة هي تبويب النتائج واختبار صحتها، ثم تحليلها واتخاذ قرار بشأنها. وإذا اتبعنا طريقة البحث العلمي سالفة الذكر أمكننا الوصول إلى قرار سليم مبني على معطيات الواقع.

## الترويج *Promotion*

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روج الشيء) أي عرّف به ، وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع.

ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن المشروع ، السلعة (أو الخدمة) ، العلامة التجارية ، الأسعار، استخدامات السلعة أو الخدمة. كما يتغلب النشاط الترويجي على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق الجو النفسي الملائم والذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع وخدمات.

## أهداف الترويح:

لا شك أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين ، ومن خلال الترويح يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من السلع (أو الخدمات) التي يقومون بشرائها ، لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

(1) تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة ، خصوصاً إذا كانت السلعة أو الخدمة جديدة ، حيث يعمل الترويج على تعريفهم باسم السلعة (أو الخدمة) ، علامتها التجارية ، خصائصها ، منافعها وأماكن الحصول عليها ، وهكذا .

(2) تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة ، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة والموجودة في السوق ، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلاً إلى تذكيره بين فترة وأخرى ، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية

لدفعهم لشراء السلعة ، وبالتالي يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة.

(3) تغير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.

(4) إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

## عناصر المزيج الترويجي:

تتكون عناصر المزيج الترويجي من : البيع الشخصي ، والبيع غير الشخصي- ومن أمثلته : ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، الدعاية.

### البيع الشخصي *Personal Selling* :

هو عبارة عن الإجراءات لإخبار وإقناع العملاء بشراء سلعة أو خدمة ما من خلال الاتصالات الفردية في عملية تبادلية بين البائع (رجل البيع والمشتري والمستهلك).

وتحدد أهداف البيع الشخصي بثلاث مجاميع رئيسية مهمة هي:

(1) البحث عن العملاء.

(2) إقناع العميل بالشراء.

(3) أن يكون المستهلك قانعاً "وراضيا" عن عملية الشراء هذه.

### ترويج المبيعات***Sales Personal*** :

هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي بطريقة فعالة . ومن الطرق المستخدمة لتنشيط المبيعات : غلاف السلعة ، العينات المجانية، الكوبونات ، الطوابع . وتعتمد الكثير من حملات ترويج المبيعات على المحفزات ، ومن خلال عنوان ترويج المبيعات نفهم أن الهدف هو زيادة حصة المبيعات

التي قد تتوقف عند مستوى معين وفي منطقة محددة ومن وسـائلها أيضـا : الهـدايا الترويجيـة ، الهـدايا التذكارية ، العروض التجارية وغيرها.

الدعاية ***Publicity*** :

هي المعلومات التي تنشرها الشركات والمشاريع والهيئات الرسمية وغـير الرسـمية بقصـد كسـب ثقة الجمهور ، وتتخذ الدعاية عادة قالباً "إخبارياً "أي نشر بيانات مـن شـأنها أن تـدعم مركـز المعلـن في نظر الجماهير ولا يدفع أي مقابل لقاء هذه المعلومات وإنما يتم ذلك مجاناً لمـا تحويـه مـن أخبـار يـرى صاحب وسيلة النشر أنها تهم القارئ.

إدارة علاقات العملاء

في عالم يسوده الإنترنت وتطور التقنيات الحديثة السريع في وسائل الاتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال الإلكترونية، وفي عالم لا يبعد فيه المنافسون عنك سوى حركة بسيطة (بالماوس)، وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين، فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط، ولكن في فهم وإدراك متطلبات عملائك الحاليين والاحتفاظ بهم، لذلك ظهرت التقنيات الحديثة التي تهدف إلى توفير حلول كاملة لإدارة جهود الشركات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على عملائك الحاليين والمتوقعينومدى تجاوبهم مع ما تقدمه من خدمات، كما أدى دخول الإنترنت إلى تسارع وتغييرات كبيرة في نمط الأعمال وفي معظم نواحي الحياة، وهو ما أدى إلى تزايد الطلب على وسائل فعّالة لتخزين أكبر كمية من البيانات، ما جعل عملية الوصول إليها تتطلب السرعة الفائقة والدقة العالية.

ومن ناحية أخرى أدت عولمة الشركات إلى ظهور الكثير من التطبيقات مثل مخزن البيانات وتخطيط موارد المشروع وإدارة علاقات العملاء التي هي بدورها أيضًا تستنفد مساحة أجهزة التخزين بسرعة، وحيث إن هذه التطبيقات يلزمها السرعة والوصول الفعّال للبيانات، فقد ظهرت في أسواق الأعمال صناعات جديدة

مثل Data mining أي مناجم البيانات، حيث إن البيانات المبعثرة تشبه إلى حد بعيد الألماس أو الذهب الخام، فهو يبقى حجرًا لا بريق له حتى تتلقاه أنامل صائغ ماهر، فيحوله إلى بضاعة نفيسة وغالية الثمن يتباهى بها من يمتلكها، ولن تكون المعلومات التي قد تملأ مستودعات ووسائل تخزين البيانات في المؤسسات وكبرى الشركات ذات قيمة تذكر إذا لم يتم صقلها على يد خبير بيانات محترف، يتسلح ببرامج لإدارة البيانات وتحليلها، بشكل يحول الحجر الخام إلى ألماسة تلمع بريقًا. من هذا المفهوم ولدت فكرة حلول مناجم البيانات، والتي تسمح لمديري قواعد البيانات من الاستفادة القصوى من المعلومات حول عملاء شركاتهم.

فلو كنت مسؤولاً عن قاعدة بيانات في إحدى الشركات، وطلب منك مديرك المباشر أن توافيه بقائمة من البيانات الخاصة حول فئة معينة من العملاء، فإنك ستفرح كثيرًا لو كانت قاعدة بياناتك قد تم تحديثها مؤخرًا، ولن يكون الأمر صعبًا عندما تمتلك شركتك بعضًا من مئات العملاء، ولكن كيف سيكون الأمر، إذا كان لديك أكثر من مليون أو حتى مليوني عميل؟ حتمًا سيصبح من الصعب عليك جدًا أن تقسم وتفرز هؤلاء إلى فئات، وسيكون الأمر أصعب إذا أردنا منك أن تفهم أو تستوعب كل أذواق هؤلاء العملاء، أو المنتجات التي يفضلونها عن الأخرى التي لا يهتمون بها، وما هي الدوافع وراء شرائهم لبعض المنتجات؟ وما العوامل الرئيسة التي تجعلهم يعرضون عن بعضها الآخر؟ وحتى لو كانت تلك البيانات التي ستبحث ضمنها محدثة وجديدة، فكيف ستستطيع دراستها وتحليلها للاستفادة منها في تنمية مبيعاتك وزيادتها.

ومن هنا ولدت أنظمة «إدارة علاقات العملاء»، والتي يشار إليها عادة في أوساط صناعة تقنية المعلومات والبرمجيات بالمصطلح CRM وهو اختصار للكلمات Relation- Management Customer ship ، وهي مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها، وتقدم أنظمة إدارة علاقات العملاء مساعدة قيمة في الكثير من المجالات، فعلى سبيل المثال تساعد هذه

الأنظمة الشركات على مواجهة تحديات ومصاعب توفير خدمات نوعية لعملائها وحل مشكلاتهم، فهي تسمح لهم بأن يتعرفوا على عملائهم تمام المعرفة وتضمن رضاهم وكذلك ولاءهم للشركة، وبدلاً من النفقات الجارية التي كانت الشركات تضطر إليها للمحافظة على رضا العملاء، أصبحت الشركات تستثمر في هذه الأنظمة المتطورة لإدارة علاقات العملاء مرة واحدة فقط، ثم تبدأ بجني فوائد العلاقة الطويلة والمثمرة التي سترتبطها بعملائها.

وتقوم هذه الأنظمة على مبدأ فهم تفكير تصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لابد أن تكون ممتلئة بكل أنواع المعلومات، حتى تتمكن الشركات من التقرب منهم كثيراً والإجابة عن كل تساؤلاتهم وتوصيل ما يرغبون فيه، ومن هنا تأتي التحديات عندما يوجد لدينا فئات مختلفة من المشتركين كتلك التي لدى شركات الاتصالات والبنوك، والمؤسسات الخدمية الكبرى، لأن تحديد نوعيات الزبائن، وفئاتهم، وما يرغبون فيه من منتجات، وما يعانونه من مشكلات، خصوصًا على صعيد الخدمات، يعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، حيث تعاني الشركات الكبرى من تسرب الزبائن، حيث إن هناك دراسات إحصائية تشير إلى أن معدل فقدان الزبائن لدى الشركات قد يبلغ 20% من عدد العملاء الكلي كل عام، وأن كلفة عملية المحافظة على العميل قد تبلغ ستة أضعاف كلفة اكتساب عميل جديد، وأن 68% من العملاء يغيرون الشركات والمؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات، والملاحظ أن 4% فقط من هؤلاء العملاء الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكوا من سوء الخدمات، بينما 90% تركوا دون سابق إشعار، وأن 82% من العملاء الذين تم حل مشكلاتهم عاودوا التعامل مع الشركات نفسها.

وتتنافس شركات تقنية المعلومات على تقديم الحلول التي تعمل بنظام قاعدة بيانات عالمية المواصفات وموحدة الاتصال، حيث تقوم تلك القاعدة بتنظيم العمل وتسلسل عملياته داخليًا وخارجيًا بصورة آلية، بحيث تتكامل مع الأنظمة الأخرى كأدارة خدمة العملاء، وإدارة الموارد (ERP)، وإدارة المخزون، وإدارة عمليات

الإنترنت، وإدارة شؤون الموظفين، بالإضافة إلى أنظمة التخطيط التسويقي الاستراتيجي. وتكمن العبقرية في تحويل هذا الشيء المعقد جدًا إلى هيكل مبسط، لتركيز رؤوس الأموال والمواهب القيادية والإدارية نحو احتلال موقع رائد في السوق العالمي من خلال التسويق والدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية.

ولكن المشكلة التي لا يود الكثيرون من أصحاب القرار في عالم الأعمال الاقتناع بها، هي أن تقنية المعلومات وقدرات الحاسوب، ليست العصا السحرية لتحل جميع المشكلات التي من حولنا، بل على العكس تمامًا، قد تؤدي إلى كوارث أحيانًا إذا لم نحسن استخدامها. فعلى سبيل المثال إذا تعرضت شركة ما إلى مشكلات في إدارة خدمات الدعم الفني، ووجدت أن الزبائن والعملاء يتسربون إلى منافسيها، فإن إنفاق آلاف الدولارات في شراء برمجيات وحلول تقنية لمواجهة ذلك قد يرهق ميزانية الشركة، ولا يجدي نفعًا، إذ إن النقطة الأهم هي إدراك موضع الخلل، ثم البدء بعلاجه.

وقد زاد في الآونة الأخيرة اهتمام شركات تقنية المعلومات في تقديم حلول إدارة علاقات العملاء، ليست كمنتج بحد ذاته، بقدر ما هي مفهوم واستراتيجية عمل، ومما لا شك فيه أن هناك حلولاً وأدوات تساعد على نجاح العلاقة بين الشركة وعملائها، والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير أعمال الشركة، إلا أنه منذ البداية لابد أن نتفق على تحديد مفهوم إدارة علاقات العملاء، وإن كانت تلك الحلول التي تعتمدها معظم الشركات تلتقي على التقنيات نفسها، وإنما تختلف في طريقة إعدادها وتطويرها، وسبل دمجها مع أنظمة قاعدة بيانات الشركة بأنواعها المختلفة، ولكن الفرق يكمن في الطريقة التي يدمج فيها مزودو تلك الحلول ويجعلونها تتلاءم مع احتياجات عملائهم مع اتباع الاستراتيجية السليمة لإدارة هيكلة العمل وهو ما يساعد على تطوير سرعة إنجاز الأعمال.

ويعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات لاستخدام واعتماد حلول إدارة علاقات العملاء لكونه يتسم بحدة التنافس إلى حد بعيد، لذا تعمد البنوك على التوفير

بالنفقات من خلال الاعتماد على قنوات جديدة للتواصل مع عملائها. إذ إن كلفة الاتصال مع العميل بشكل مباشر وجهًا لوجه أعلى بكثير من التواصل معه عبر الأجهزة الإلكترونية كالصرف الآلي والهاتف المصرفي والبريد الإلكتروني والإنترنت، علاوة على ذلك تتيح قنوات الاتصال الجديدة هذه الكثير من المرونة والراحة للعملاء في الحصول على الخدمات البنكية خارج أوقات الدوام الرسمي للبنك والفروع العائدة له، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن 60% من العملاء في العالم يستخدمون أجهزة الصرف الآلي، وحلول CRM الجديدة التي ستظهر قريبًا في المنطقة ستتركز على جعل أجهزة الصرف الآلي المرتبطة بالإنترنت وكذلك الأجهزة الداعمة لبروتوكول التطبيقات اللاسلكية «الواب»، لإتاحة العديد من الخيارات وتوفير المزيد من الحرية لعملاء البنك، وهو ما سيوفر الكثير من الجهد والتكلفة التشغيلية للبنوك في الوقت ذاته، وأيضًا سيوفر أدوات متكاملة لإدارة فريق المبيعات والتسويق ومراكز الاتصالات، وإمكانية إدارة علاقات العملاء آليًا ما سيساعد الشركات على تنظيم علاقاتها مع عملائها، وإدارتها بصورة تضمن توجيه جميع نشاطات الشركة بحيث تركز على إحراز رضا العميل أولاً.

وقد توسعت استراتيجيات خدمة العملاء بشكل سريع لتشمل المزيد من الخدمات التفاعلية التي ستشكل تحديًا جديدًا وكبيراً في نجاح عمليات جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم، حيث تسعى الشركات من خلال التقنية الجديدة إلى ضمان وجود الشخص المناسب في الوقت المناسب لتقديم الخدمة الشخصية المُثلى لعملاء الشركة العاملة في المنطقة، وحيث إن عمليات التخطيط لعدد العاملين في مراكز الاتصالات التقليدية تهتم بتحديد وجود الموظفين وعدد الاتصالات المتوقعة والوقت اللازم للرد عليها، ولكن خدمات مراكز الاتصال متعددة القنوات أضافت أبعادًا جديدة لعمليات التنبؤ بمستوى إنتاجية الموظفين ، بما في ذلك القدرة على تمكين الموظفين من استخدام طرق اتصال أخرى كالرسائل الإلكترونية وإدارة عدة حوارات فضلاً عن المكالمات الهاتفية العادية، كل ذلك في وقت واحد.

ومن خلال تكوين التكامل والترابط بين الأنظمة الخاصة بالشركة من أجل أن يمكنها من دمج خدمات البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية في تطبيقات التجارة الإلكترونية وتطبيقات الشركات على مستوى التطبيقات المكتبية بحيث تمكن حلول (RM C) المحسَّنة الشركات من توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتشارك في بيانات العملاء بين التطبيقات في الشركات وموظفي مراكز الاتصال، كما أن تطبيق حل سيساعد الشركات على توفير خدمات دعم عملاء متعددة القنوات بشكل سريع وبكلفة اقتصادية بسيطة، وسيصبح بإمكان الشركات الخاصة وشركات المرافق العامة والمؤسسات المصرفية والمالية وشركات التأمين وشركات السفر والإنترنت والمؤسسات الحكومية أن تعتمد على توفير موظفين لدعم أقسام المبيعات والخدمة والتسويق بوساطة الهاتف.

وقد نشرت مجموعة «أبردين» للأبحاث العالمية في مايو الماضي تحت عنوان «الإنفاق العالمي على تقنية المعلومات» الذي توقع أن سبب نمو الإنفاق على تقنية المعلومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات الأربع المقبلة يعود لطبيعة الأعمال النامية في المنطقة، حيث إن قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المنطقة ينمو وينمو معه استخدام تقنية المعلومات لتحقيق الربحية، وهذه فرصة لمزودي تقنية المعلومات اليوم. ويشير التقرير إلى أن معدلات الإنفاق على برامج الكمبيوتر وخدماته سوف تنمو في مناطق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة 21% خلال عام 2005، مقارنة بنمو معدلات الإنفاق على المعدات والأجهزة والذي سيصل إلى 17%.

ويعتقد العاملون في قنوات توزيع برامج الكمبيوتر وخدماته في المنطقة أن إنفاق الأموال على البرامج سيركز على البرمجيات التي تضع خدمة العملاء في الريادة. حيث يبحث الجميع عن مجموعة من أدوات إدارة علاقات العملاء تساعدهم على المنافسة بقوة في أسواق الاقتصاد الجديد.

ويتوقع تقرير «أبردين» أن ينمو الإنفاق على البرامج إلى أكثر من مليار دولار أمريكي في الإمارات العربية المتحدة من اليوم وحتى عام 2005، حيث يتوقع فان

ديرفان أن يتركز هذا الإنفاق على أنظمة خدمة العملاء. ومن المتوقع أن يربو حجم الإنفاق العالمي على أنظمة إدارة علاقات العملاء على 10 مليارات دولار أمريكي بحلول عام 2005 وذلك حسب تقرير مجموعة «أوفم» الذي نشر خلال الشهر الماضي.

وجاءت الشبكة العالمية لتجعل من أنظمة «إدارة علاقات العملاء» أداة أكثر فعالية من أي وقت مضى لمواجهة مختلف مسائل التعامل مع العملاء، حيث تستطيع هذه الأنظمة أن تكشف لك كذلك عن عملائك غير الراضين عنك، إذ تؤهلها قدرتها على متابعة العملاء، بحيث تصبح صوت العميل الذي يعبر به عن عدم رضاه عن منتجات الشركات أو خدماتها، بل قد تستطيع أيضًا أن تقدم للشركة بعض النصائح حول التعامل مع العميل غير الراضي وكيفية إرضائه، فعندما يشترك جميع الموظفين في الشركة في البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل متجانس، فسوف تتم عملية كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على جميع دوائر الشركة، وبهذا تصبح الشركة سباقة أكثر في علاقات العملاء. وطبقًا لآخر دراسة لمؤسسة «آي. دي. سي» لأبحاث السوق فإن أرباح سوق خدمات أنظمة إدارة علاقات العملاء سوف ترتفع لتصل إلى 125.2 مليار دولار في عام 2004، كما اكتشفت هذه الأبحاث أن الشركات بدأت بالاستفادة من أجهزة الاتصال اللاسلكية لتطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء لديها. وتماشيًا مع التوجهات العالمية، فإن الشركات اليوم تعمل على دمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانات أنظمة «إدارة علاقات العملاء الإلكترونية» أو (e-CRM)، سعيًا منها لتوفير تطبيقات متميزة تسمح للشركات الناشئة بالتنافس بقوة في الاقتصاد العالمي الجديد. ويعني مصطلح(e-CRM) أنظمة «إدارة علاقات العملاء الإلكترونية» القادرة على دعم العملاء والتعامل معهم بشكل آلي وأوتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود. وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية «الإنترنت» بصورة أساسية، بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية المحدثة كالدردشة و«واب» (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية) وتقنية «الصرف الآلي» (ATM) و«الهاتف المصرفي» (IVR) وبينما تساعد تطبيقات إدارة

علاقات العملاء العادية الموظفين على التعامل وجهًا لوجه مع العملاء، فإن تطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تسمح للشركات بأن تدير علاقاتها مع العملاء بصورة متميزة فريدة في بيئات عمل الإنترنت والشبكة العالمية.

**ومثال ذلك في الدول العربية**

تعتزم شركة الاتصالات السعودية مثلاً تطوير استراتيجية شاملة لإدارة علاقات العملاء، الأمر الذي سيسهم في إتاحة بيئة أكثر تنافسية لشركات الهواتف الجوالة. وللمحافظة على ريادتها في سوق الاتصالات، ويمنحها القدرة على الرد بنحو أسرع على استفسارات العملاء، وعرض خدمات متعددة على مدار الساعة، وتعزيز قدرة الشركة السعودية وكفاءتها في خدمة متطلبات العملاء، إضافة إلى إيجاد نقطة اتصال موحدة ومتكاملة للرد على مكالمات العملاء وأسئلتهم، وتركز المرحلة الأولى من مشروع رعاية العملاء على تقنيات إدارة علاقات العملاء الاتصالية (Communicational CRM) وذلك عبر بناء بنية تحتية تتيح لشركة الاتصالات السعودية الاستجابة لاستفسارات العملاء وطلباتهم بشكل أكثر كفاءة وسرعة، بينما تتضمن المرحلة الثانية اعتماد تقنيات إدارة علاقات العملاء التشغيلية ( Operational CRM) وذلك من خلال تزويد موظفي شركة الاتصالات السعودية بالأدوات البرمجية المتطورة لتوحيد بيانات ومعلومات عملاء ومشتركي الشركة. وأما المرحلة الثالثة والأخيرة من هذا المشروع فتتركز على الاعتماد على تقنيات إدارة علاقات العملاء التحليلية (Analytical CRM) وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التحليلية لبيانات العملاء وملفاتهم، والتي تتيح لشركة الاتصالات السعودية القيام بعمليات بحث ذكية لتحديد الخدمات والمنتجات المحددة التي تناسب جميع العملاء الحاليين والمحتملين.

ومن المعروف أن الشركات التي استخدمت حلول إدارة علاقات العملاء استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا العملاء، كما نجحت في تحسين كفاءة التشغيل وأن تفتح فرصًا جديدة أمامها، وذلك بعد أن كانت تعاني في السابق الأخطاء التي تحدث نتيجة الإدخال والتعامل اليدوي،

الأمر الذي يكلفها الكثير من الوقت والمال، وساعدها تطبيق تلك الحلول على تقليل عامل القلق واحتمالات الخطأ التي قد تنجم عن عملية تلقي الأوامر بالطريقة القديمة المعتمدة على الورق بنسبة 90%، كما أن هذا الحل خفض من احتياجات فريق إدخال الأوامر بنحو50% وهذا بدوره قلل من تكاليف خدمة العملاء بنحو 30%، إضافة إلى زيادة قدرتها على الإسراع بالاتصال بعدد أكبر من العملاء وهو ما جعلهم يتوقعون أن تزيد مبيعاتهم بناء على ذلك بأكثر من 30%، حيث وجدت تكنولوجيا واحدة قادرة على إرضاء كل الاحتياجات الفردية لهؤلاء العملاء وبطريقة معقولة وفي إطار زمني معقول لمواجهة هذه التحديات، فأصبحت أكثر قدرة على وضع كتالوج تسويقي متميز وإضفاء الاتجاه الشخصي- لكل عميل على المحتوى.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء واحدة من أكثر التكنولوجيات تقدمًا وتخصصًا في العالم، ولكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة، وصعوبة تحليل العملاء ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه، ويكمن التحدي الكبير في ضرورة بذل أعلى جهد في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذ مثل هذه الأنظمة، حيث إنها ليست مجرد أنظمة أو برمجيات يتم تطبيقها، ولا هي نظريات أو شعارات، ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم الشركة وهيكلها ومنسوبيها، حيث لابد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية .

الخدمات والعلاقات

**ما هي الخدمات**

هنالك عدة تسميات نراها أمامنا بشكل محدد له شكل مرأي ومنها ما نتصوره في أذهاننا، وتعتبر العوامل الغير ملموسة في مجال الخدمات ترتبط بموقف يشعر به الزبون وتؤثر فيه، والتي تتعدي أهمية بضاعته أو سلعته التي اشتراها ويشتريها من المؤسسة.

وقبل تقديم هذه الخدمات لابد من القائمين على الأمور البيع والخدمات أن يقوموا بمعرفة خصائص ونوعيات الزبائن واختيار النوع من النصائح ونوع الخدمات المطلوبة والتي تتكيف معه.

## الزبون

من أجل تحويل الزبون إلى صديق أي إلى صديق يشتري ويتعامل مع منتجاتنا وخدماتنا باستمرار، فإن ذلك يعني استخدام كل وسيلة صحيحة لكسبه، وتركز العلاقات بما تحتويه من وسائل إنسانية على مد جسر التعاون والتواصل بين المؤسسة وعملائها وبين المنتسبين.

مثلاً خدمات المبيعات بما فيها خدمات ما بعد البيع لا تستغني عن خدمات، العلاقات العامة بل يجب أن تكون خدماتها وجه من وجوه خدمات العلاقات العامة، وتعتبر العلاقات ظاهرة إنسانية اجتماعية وحضارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها، وتكون جزء مهم من الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبونها. ومن ثم كسب الزبائن من خلال تقديم الخدمات الصادقة، والاهتمام بالزبون كإنسان قبل مبدأ الترويج للسلعة، وإن كانت السلعة الجيدة المواصفات والخدمات اللاحقة بعد البيع تمثل مدخلاً مهماً في عملية كسب الزبون وإرضائه. إلا أن المعاملة الجيدة والمواعيد الدقيقة والترحيب هي الأساس في علاقات ناجحة متواصلة تؤدي إلى زيادة الرضا المبني على الامتناع من قبل الزبون.

وعندما تكون الخدمات جزءٍ لا يتجزأ من السوق، لا بد من أن يقترن ذلك بخدمات مصاحبه لهذه العمليات المتبادلة. كما أن السوق هو مجموعة المشترين الحالين والمرتقبين الذين يمتلكون قدرات شرائية معينة يقدمونها لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات.

كما أن رجال الأعمال أو أي فرد عادي لا بد له من تكوين العلاقات الضرورية مع الناس، ومن خلال ذلك يدل تطور العلاقات والخدمة إلى أجزاء البحوث والدراسات العلمية الميدانية.

ونقصد بالزبون هو ذلك الشخص الذي يستخدم المنتوج الخاص بنا، والذي نفضله على غيره من السلع والخدمات المشابهة التي يعج فيها السوق. ويمكن اعتبار الزبون المشتري هو الأساس سواء كانت المادة المشتراه سلعة أو خدمة، فهناك الزبون المستفيد من فارق سعر الشراء والبيع، وهنالك الزبون الذي يستعمل السلعة أو الخدمة مباشرة ولها أسماء عديدة منها البائعون بالجملة/ أو بالمفرد /أو الموزعون/ أو الوسطاء.

إن لكل إنسان مطالب عديدة منها ما هو حقيقي مشروع وضروري، ومنها ما هو كمالي وأول شيء يجب التركيز عليه هو تنفيذ مطالبهم وكسب أفضلية تنافسية في سوق مبني على العداء والتنافس. وثم إرضاء الزبون الداخل.

وحتى يتم توفير الخدمات الجيدة لزبون الخارج الذي يتعامل مع المؤسسة لا بد من أن نجعل الموظف أو المستخدم العام في المؤسسة راضياً تماماً ومتمتعاً بكل حقوقه ومطالبة داخل المؤسسة من الناحية المادية والمعنوية.

ويجب أن يتمتع بالتدريب الكافي ليحصل على المهارات النظرية والعملية ليقوم بخدمة الزبائن المؤسسة على أفضل عمل. كما يتم ترتيب شؤون المؤسسة من الداخل بعد إجراء الكثير من الحوارات واللقاء مع مختلف مستويات الموظفين للمؤسسة بجميع أقسامها واختصاصاتها ومسح وتقصي كافة النقائص ونقاط الضعف.

## ما يريد الموظفين

هنالك حاجات مهمة لدى العاملين منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة أو الحاجة الاجتماعية أو الانتماء للمجموعة، ويمكن حصرها كما يلي:

(1) حاجات الرغبة في البقاء: حيث الرغبة في الحياة الصحية الجيدة مع سلامة الأعضاء وأداء الوظائف البيولوجيا وإشباعها.

(2) حاجات الرغبة في الأمان: أي الرغبة في الأمان من الأخطار والحوادث.

(3) حاجات اجتماعية: حيث كل إنسان يميل باتجاه العيش لمجموعة، مثل أصدقاء/ نوادي ولا بد من أشعار وشعور الإنسان بقيمته.

(4) حاجة الرغبة في العمل المرغوب: حيث كل إنسان لا يحب عمله يتجه إلى الهوايات، وأن الـذين يحبون عملهم فإنهم يستغرقون فيه ويبرعون باذلاً أقصى ما لديه من طاقة.

(5) الرغبة في إشباع الحافز: هنا يجب إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان.

## معرفة زبونك

تتميز أطباع البشر بالتباين والاختلاف حيث منهم مـا يفكـرون بأفكـار مختلفـة عـن غـيرهم مـن البشر، مثلاً اختلاف التعامل للإنسان في موضوع البيع والشراء. ومن هنـا يجـب عـلى البـائع أن يتركـز أن الزبون ليس مريضاً نفسياً، ولكنه يعبر عن حالة خاصة في بنائه وتكوينه تبعاً للتباين بين شخصية وأخرى. ويترتب على البائع أن لا يخلط بين مشاعره وتعامله مع هذا الزبون أو ذلك، وأن يعلم أن الزبون الخشن مثلاً لا يستهدف البائع شخصياً بل المؤسسة بشكل عام.

ويمكن تشخيص الزبون من خلال ردود فعله على الأسعار، واتجاهاته وأساليبه في المساومة، ووجه العميل وتعبيراته وحركات اليـدين، وملابسـه، وهندامـة وذوقـه، والصـوت واللهجـة واسـتخدامه لألفـاظ معينة، وهنالك أنواع للضيوف منهم:

- ضيوف هادئون – وهم مميزين بالصمت وعدم التعليق.
- ضيوف ثرثارين – حيث الضيوف الذين يتكلمون كثيراً بلا ترتيب أو نظام.
- ضيوف متحمسين – وهم ضيوف مندفعين، والذي يحتاجوه إلى التعامل بقلـب منفـتح وذو ود واسع.
- الضيوف المطيعون – وهـم ضـيوف لطفـاء في تعـاملهم مـع الآخـرين وعلـيهم تظهـر علامـات السلاسة، وتتم تناول الأمور ببساطة.
- الضيف المبتكر – وهو من الضيف المتعجرف لأنه يشعر أنه متميز عن الآخرين، وهـو معجـب بنفسه إلى حد التصلب في الرأي.

- **الضيوف المدللين – وهم ضيوف يتعاملون مع رجال المبيعات بعناية خاصة كعميل مهم، ويـود أن تنتهي معاملته بسرعة، ويتمتع بعرض خاص.**

- **الضيوف المستعجلين – وهم يتطلبـون إنجـاز معاملتـه وصـفقاته بسرعة، وهـم غـير صـبورين وسريعي الغضب، يتهم الآخرون بالكسل.**

- **الضيوف الكذابون – وهم من الزبائن الكذابون في الأسعار والخدمات في المؤسسات.**

## العميل الغير السعيد

**إن بينهما شيء مشابه من حيث تطوره، يبدأ بعدم الرضا من قبل الزبون ثم ينمـو إن لم يجـد مـا يقوله ثم يتحول إلى نفور ثم غضب. ثم يتوقف عن تعامله مع مؤسستك، إن عدم السعادة للزبون، هـو أنت صاحب المؤسسة أو البائع، وقد أجاب الكثير من العملاء عن سبب عدم سعادتهم فكانـت ردودهـم تتضمن:**

(1) **قصور في الشرح والتفاصيل المطلوب من البائع مثلاً للبضاعة.**

(2) **إتهام الإدارة بالتقصير عند تقديم الشكوى.**

(3) **قصور في تلبية مطالب الزبون بدقة.**

(4) **استعمال كلمات غير مجدية تخلو من التنفيذ.**

(5) **التأخير من جانب الباعة.**

## الأمور المهمة في معاملة الزبائن

(أ) **يجب أن تعمل سجلاً لإنجازاتك.**

(ب) **لا تعامل العميل وكأنه يشتري منك لمرة واحدة ثم يختفي نهائياً.**

(ج) **إعطاء العميل ما يتناسب مع توقعاته من سلعة وخدمات وموظفين.**

(د) **يجب أن يكون التعامل مع الجميع بلطف وبأحسن حال.**

(ه) **فكر بالمال الذي سيصرفه للشراء منك على مدى حياته.**

## مستوى الكفاءة والوظيفة

**لا بد من الإدارة الراغبة في التطوير لمهارات الموظفين وكفاءتهم التطرق للمبادئ التالية:**

**(1) اجعل أساسيات العمل واضحة وتجنب الغموض وسوء الفهم.**

**(2) حول العمل إلى مباراة وضع الحوافز والمكافآت للجيدين والمبدعين.**

**(3) درب موظفك وفق برنامج مدروس ومناسب.**

**(4) تعامل مع موظفيك بخصوصية نابعة عن فهم شخصية الموظف.**

**(5) أشكر العاملين للإدارة الجيدة عندما يؤدون عملهم بشكل جيد.**

**(6) جهز مكاتبك بمعدات ووسائل التقنية الحديثة.**

## دوافع الزبون

**لا يمكن أن نضع قانوناً ثابتاً وشاملاً للسلوك ينطبق على جميع المستهلكين لأن رغبات المستهلكين متغيرة بسبب عصرنا المتحرك، والسريع، كما أننا مع دخول القرن الحادي والعشرين وانتشار أدوات حديثة مثل العولمة الابتكارات وثورة الاتصالات، هنا يجد المشتري أو المستهلك نفسه في خضم المتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تؤثر فيه.**

**ولا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تنجح في تحقيق أهدافها ما لم تنجح في تحديد سلوك المستهلك بتلك الخدمات أو المنتجات، لأنه هو الذي يشتريها ويحدد كمية إنتاجها وبيعها.**

**من أهم مؤثرات الشراء التي تحدد قرار الزبون:**

**(1) مؤثرات شخصية.**

**(2) مؤثرات بيئية.**

(3) مؤثرات ثقافية.

(4) مؤثرات اجتماعية.

**من الخطوات التي يمر بها الزبون قبل الشراء هي:**

(أ) الشعور بالحاجة.

(ب) امتناع الزبون بالسلعة أو الخدمة المعروضة.

(جـ) وجود دافع للشراء.

## دوافع الزبون للشراء

(1) دوافع أساسية أولية - وهي الدوافع التي يسعى الزبون أو المستهلك لاى إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل والملبس والحاجات الأخرى الأساسية.

(2) دوافع عاطفية - وهي دوافع الشراء الذي يتخذه الزبون، مرتكز على العاطفة كشراء السلعة لغرض المباهاة أو إشباع رغبة حب الظهور.

(3) دوافع عقلية - وهو الزبون الذي لديه دوافع للشراء بناءٍ على دراسة وتدقيق ومراجعة مبنية على المقارنات والموازنة وعلى اعتبارات كثيرة كالجودة والثمن والاحتياجات الكثيرة كشراء الكمبيوتر أو آلة معينة.

## أنماط السلوك الشرائي للزبون

هنالك أنماط من السلوك الشرائي الشائعة والتي يجب على رجال التسويق والمبيعات التركيز عليها وهي:

(1) الولاء للمنتجات - وهي التي يتعود الزبون على شراء حاجة معينة، أي أنه يقوم بذلك بنفس الظروف وبشكل تلقائي، وهذا ما يدخل الرضا في نفوس الرجال للتسويق.

(2) **الشراء الآني – مثل قيام المستهلك بشراء ربطة عنق أعجبته أو أي شيء رغبه بدون أي ولاء مسبق.**

(3) **مصاعب الزبون – العامل الأساسي هي عملية رسم سياسات التسويق وخطط البيع.**

## الاعتبارات المهمة التي يجب أن يتبع في حاجات الزبون

(1) **النظر إلى مؤسستك بعيون الزبون المستهلك.**

(2) **أن الزبون دائماً على حق.**

(3) **إذا أردت أن تحتفظ بعملائك أعطهم ما يطلبونه تماماً دون تردد.**

(4) **ارفع مستوى خدماتك للزبون باستمرار ولا تترك منافسيك يتجاوزونك.**

(5) **اعتذر عن الخطأ إذا حدث سيرد ذلك زبونك**

(6) **فكر بالمستقبل وأن يعود الزبون مرة أخرى.**

## الخدمة العادية والخدمة الفائقة

**يجب أن نعرف التفوق على أنه البروز والامتياز وهو في أبسط معانيه الوصول إلى قمة النجاح وسبق الآخرين. وهنا التفوق يتجلى في اللعب مع الأقران منذ الطفولة، والمتفوق حساس طموح عنيف ومصارع للحياة، والمتفوق مكافح ودؤوب وعنيد وغيور.**

## المميزات التي يجب البحث عنها لتعرف ما إذا كانت تقابله متفوقاً

(1) **الشخصية – وهي حالة تحيط بها حركة الموظف جلسته/ إصغاء/ ملبسه/ حسن سمعته.**

(2) **الذكاء – إن الذكاء يتحقق إذا كان الأذكياء مرشحون للتفوق في كل الظروف.**

(3) **الطاقات البشرية – وهي الصبر والمثابرة، ومقدرة الوقوف والحركة والانتظار.**

(4) الهوايات – وهي هوايات ذو تأثير مهم، وهنالك فرق بين شخص هوايته وتبذير وقته أمام أقفاص الحمام.

إن الأثر هو إغراق مكارم المؤسسة بأحسن أوجه التعامل والخدمات واستقبال الزبون، وجعله يشعر بمكانته الكبيرة اللائقة، وذو أهمية كإنسان وزبون له تقدير يليق بمقامه وآدميته، ولا بد أن يشعر بالمصداقية والراحة وكرم الوفادة. إن أثر العميل تجعله يذهب ليشعر أن ما دفعه كان بسيطاً مقابل هذه الاهتمام الصادق والضيافة الشخصية، والمكان المريح والجميل.

# الفصل الثامن

# نظام الجودة الشاملة والتميز في الخدمات

## ما هـــــي الجـــــودة؟

**الجودة هي معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد حد لها، ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال. إنها جهد مستمر متطور لإتقان العمل، وليس للحصول على درجة محددة للامتياز. كما يمكن وصفها بأنها الالتزام بالمواصفات والمتطلبات المتفق عليها مع العميل.**

## أهداف الجودة

**(1) استخلاص الزيادة القصوى للفاعلية وفعالية النظام الحالي.**

**(2) استخلاص الفهم الواضح لمتطلبات المجتمع وتوقعاته.**

**(3) زيادة الثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.**

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

**"الالتزام الكلي بالتغيير إلى الأفضل في جميع نواحي المؤسسة، بدءاً من الأفراد والمعدات والوسائل، وصولاً إلى البرامج وكل ما يتطلب للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تطوير الخدمات بطريقة تفوق ما هو متوقع منها."**

**لقد تم تطوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الخاصة، وتحديداً المنشآت الصناعية منها، لتعكس تعريفات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:**

**الجودة الشاملة هي مجموعة من الأفكار التي يمكن بواسطتها أن توجه الأنظمة الإدارية الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة تضمن رضاء العميل وزيادة العائد الاستثماري. ويتأتى ذلك عن طريق التحسين المستمر في نظام الجودة الذي يستمد من الأنظمة الاجتماعية والفنية والإدارية. وبذلك تصبح الجودة الشاملة أسلوب عمل للمنظمة ككل.**

**كما أن هناك تعريفات تعكس توسع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية:**

**"طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل، وتشمل تنظيم المنشأة كلها، كل قسم وكل نشاط وكل فرد على جميع المستويات الإدارية.**

**"هي أسلوب إداري حديث، يسعى إلى خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التنظيمية التي تجعل كل فرد في المنشأة يعلم أن إرضاء العملاء هو الهدف الأساس، وأن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة يجب أن يأخذ هذا المنحنى. لذا فإن كل الأنشطة والجهود المبذولة في المنشأة يجب توجيهها لتحقيق هذه الغاية.**

## فوائد ومزايا تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية

**إن تطبيق الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات الخدمية ذو فوائد ومزايا عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:**

**(1) إحداث تغيير متكامل يؤدي إلى رفع الكفاءة بشكل عام، لتوفير خدمات عالية الجودة.**

**(2) تحفيز جميع العاملين للاشتراك في التطوير. وهو ضروري لإحداث أي تغيير حقيقي في المؤسسات، بما في ذلك القدرة على التقدم والابتكار والإبداع.**

**(3) توحيد جميع الجهود التطويرية وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية ورؤية ورسالة موحدة، والتي بدونها تتضارب الجهود وتضعف النتائج.**

**(4) تبني مفهوم التطوير المستمر والاستعداد والقابلية للتغيير.**

**(5) فهم رغبات المستفيدين من الخدمة واتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.**

**(6) قياس وتقويم الأداء ووضع نظام الحوافز ومكافأة المتيزين.**

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(1) **التركيز على المستهلك ووضع خدمته أساساً لكل جهود المنظمة.**

(2) **أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وتجنب الإعادة.**

(3) **التطوير المستمر والاستمرار في تحسين جودة العمل.**

(4) **الرقابة الذاتية؛ فالجودة ليست عملية رقابية بل مسؤولية الجميع.**

(5) **تحسين الاتصالات والشفافية في المنظمة ليعلم جميع العاملين بما يدور فيها.**

(6) **الاهتمام بالتدريب والتطوير، لتقليل الأخطاء التي تؤثر على الجودة.**

(7) **قياس الأداء لاتخاذ الإدارة قرارات التحسين بناءً على أرقام وحقائق وليس على آراء.**

(8) **إلتزام واشتراك الإدارة العليا في جهود رفع الكفاءة والجودة.**

(9) **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.**

(10) **رضا العاملين وشعورهم بالطمأنينة والراحة في عملهم.**

(11) **استخدام أسلوب العمل الجماعي لرفع الروح المعنوية وتقليل الصراعات بين العاملين وتحفيزهم لتطبيق أفكار الجودة الشاملة، ليساهموا في تبنيها وتطويرها.**

(12) **تطبيق منهج العمليات وتنظيم العمل بحسب العمليات، وليس بحسب الوظيفة، لتقليل الحواجز بين الإدارات المختلفة، والعمل معاً لخدمة العميل.**

## ما هو التميز؟

(1) **هو درجة عالية من الجودة.**

(2) **هو التفرد والتفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات.**

**(3) هو تلبية ما هو أكثر من توقعات العميل.**

**(4) هو مرحلة متقدمة من الأداء الكفوء والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيـق مفـاهيم الجودة الشاملة.**

## ما هي الخدمة المتميزة؟

**(1) هي الخدمة التي تتصف بالكفاءة، والتي تنال ثقة المستفيد منها وتحقيق رضاه.**

**(2) هي الخدمة التي يراعي فيها مقدمها أعلى وأرقى المعايير والمواصفات.**

**(3) هي الخدمة التي تستوفي المعايير المحددة للتميز.**

## كيف يتم تحقيق التميز في الخدمة؟

**يمكن تحقيق التميز في الخدمة في أي مؤسسة من خلال التركيز على التالي:**

**(1) إعتبار العميل واحتياجاته وتوقعاته من أولويات المؤسسة الاستراتيجية.**

**(2) إعتماد خدمة العميل والتميز في خدمته من قبل جميع العاملين، كأسلوب عمل روتيني يومي.**

**(3) غرس ثقافة الجودة في محيط العمل، والتي تركز على:**

- **القدوة الحسنة للقياديين.**
- **الرقابة الذاتية.**
- **التحسين المستمر.**
- **تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل وحلقات الجودة.**
- **تحسين الاتصالات وتبني الشفافية.**

- **تطوير معايير لقياس الأداء، ووضع نظام للمراجعة والتقويم المستمر للأداء.**
- **وضع نظام للحوافز لمكافأة المتميز، ليكون حافز وقدوة يحتذي به الآخرين.**

قياس درجة التميز في العمل:

**نقارن نتيجة العمل بتوقعات العميل، فإذا كانت:**

- **متطابقة : فالعمل تم أداؤه بصورة جيدة.**
- **فاقت التوقع : فالعمل تم أداؤه بصورة ممتازة.**
- **أقل من المتوقع: فالعمل قد تم أداؤه بصورة يمكن تحسينها.**

# الفصل التاسع

# تسويـــق الخدمـــــات

## تسويق الخدمات

### مفهوم وطبيعة الخدمة

**يمكن تعريف الخدمة على أنها "النشاط غير الملموس ، الذى يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء ، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى ". ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية ، مثل المحاماة ، والمحاسبة ، والخدمات الصحية ، وكذلك الخدمات المالية ، مثل خدمات البنوك ، والنقل ، والإسكان ، والنظافة ، والخدمات التعليمية ..الخ.**

**وهناك بعض الأسس التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات ، وهى:**

**(1) نوع السوق ، حيث يمكن تقسيم الخدمات طبقاً لنوع السوق أو العملاء أو المؤسسات التي تقدم لها هذه الخدمات . وكثيراً ما يختلف المزيج التسويقي طبقاً لهذا النوع من التقسيم للخدمة المقدمة .**

**(2) درجة كثافة العمل ، حيث هناك العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفر المهارات والخبرات في مقدمة هذه الخدمات ، مثل خدمات التعليم والبنوك وشركات الطيران. وكثيراً ما تتوقف درجة رضا العميل على سلوك هؤلاء العاملين أثناء تقديم الخدمة .**

**(3) درجة اتصال العملاء ، حيث هناك بعض الخدمات التي يتزايد فيها اتصال العملاء بشركات هذه الخدمات ، مثل خدمات الفنادق والجامعات والخدمات الصحية . ولذلك يساهم المظهر المادي للتسهيلات المرتبطة بالخدمة ، مثل النظافة والمبانى ...الخ في تقييم العميل لجودة هذه الخدمات .**

**(4) مستوى مهارة مقدم الخدمة ، حيث تميل بعض الخدمات إلى التعقيد ، مثل الخدمات الحرفية والمهنية ، ولذلك فعادة ما يختار العميل مقدم مثل هذه الخدمات بدرجة من التأني والدراسة .**

(5) هدف مقدم الخدمة ، حيث أن تسويق الخدمات التي تهدف إلى الربحية ، تختلف عن تسويق تلك الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية.

(6) درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية ، حيث أن هناك بعض الخدمات التي تخضع بدرجة كبيرة لهذه التشريعات ، مثل خدمات البنوك والكهرباء ... الخ ، بينما هناك خدمات أخرى تخضع بدرجة أقل لهذه القوانين ، مثل خدمات النظافة .

## خصائص وسمات الخدمات

يمكن حصر السمات التي يتميز بها تسويق الخدمات عن تسويق السلع الملموسة، فيما يلي :

- خدمات أشياء غير ملموسة ، بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة كما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس ، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة باستخدام حواسه المختلفة (اللمس والتذوق ، والنظر والسمع والشم) .
- التلازم الكامل بين تقديم الخدمة واستخدامها ، بمعنى عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت استهلاكها .
- صعوبة تنميط الخدمة ، بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء ، حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر ، ومن وقت لآخر .
- فنائية الخدمة ، بمعنى تلاشى الخدمة بعد تقديمها ، ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجها مرة أخرى .
- الخدمة لا تحتاج إلى الاستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية ، كما هو الحال في السلع المادية ، وهو ما يؤكد على أهمية الاتصال المباشر بين شركات الخدمات وعملائها .

## الأبعاد الأساسية لجودة تسويق الخدمات :

**إن الجودة في تسويق الخدمات ، تحكمها ثلاثة أبعاد ، هي: سمعة مقدم الخدمة ، ومهارات رجال البيع لدى شركات الخدمات ، وقيمة الخدمات المساعدة أو المكملة ، حيث تحدد هذه الأبعاد طبيعة الموقف التنافسي في مجال تقديم هذه الخدمات . وتستمد هذه الأبعاد المذكورة أهميتها ، مما يلي:**

**(أ) أن سمعة مقدم الخدمة ، هي إحدى المؤش1رات الهامة في تسويق الخدمة ، وخاصة في حالة تسويق الخدمات المهنية ، مثل الخدمات الطبية والقانونية والمحاسبية ، هذا علاوة على أن الخدمات المعيبة لا يمكن ردها مرة أخرى لمقدمي هذه الخدمات .**

**(ب) أن مهارة الأفراد مقدمي الخدمات ، هي أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى جودة تقديم هذه الخدمات . حيث يصعب كما سبق وأوضحنا عمل تنميط كامل لمهارات مقدمي هذه الخدمات في جميع الأوقات ، فجودة أداء الخدمة قد تختلف من فرد لآخر ، ومن وقت لآخر .**

**(ج) أن القيمة المضافة للخدمات المساعدة ، تلعب دوراً في الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة . حيث تعد هذه الخدمات المساعدة أحد الآليات التنافسية التي تميز جودة بعض الخدمات عن غيرها ، ويظهر هذا بوضوح في قطاع الخدمات البنكية .**

## عناصر المزيج التسويقي في قطاع الخدمات :

**1-تخطيط الخدمات : ويجب أن يشمل :**

- **تحديد مزيج الخدمات المطلوب تقديمه للعملاء ، وما يرتبط به من قرارات تتعلق بالاتساع والعمق لهذا المزيج .**
- **الاهتمام بتقديم الخدمات الجديدة ، وتعديل أو إلغاء بعض الخدمات الحالية .**

2-تسعير الخدمات : ويجب أن يهدف إلى ما يلي:

- أن يستخدم مقدم الخدمة السعر لتخفيف آثار التقلبات في الطلب على الخدمات ، بمعنى أن مقدم الخدمة يمكنه أن يخفض السعر عند انخفاض الطلب عليها ، كما يمكنه رفع السعر في حالة العكس لتنظيم الطلب عليها.
- يمكن استخدام طريقة إجمالي التكاليف بالإضافة إلى هامش ربح معين عند تسعير الخدمة ، وخاصة في مجال خدمات إصلاح السيارات على سبيل المثال . كما يمكن تسعير الخدمة المقدمة في ضوء اتجاهات الطلب على الخدمة وظروف المنافسة في السوق، وبخاصة في مجال الخدمات المهنية ، مثل الاستشارات الإدارية والمحاسبية والهندسية والخدمات الطبية والمحاماة ..الخ.

3-توزيع الخدمات : ويجب أن يراعى فيه ما يلي :

- ضرورة استخدام قنوات التوزيع المباشر عند توزيع الخدمات التي يصعب فيها استخدام الوسطاء ، مما يعطى الفرصة لتقديم خدمة أفضل للعميل ، وتوفير المعلومات المرتدة التي تساعد مقدم الخدمة على تحسين أدائه .
- يمكن استخدام الوسطاء عند توزيع الخدمات التي لا تحتاج إلى اتصالات مباشرة مع العملاء ، مثل خدمات بيع الأفلام وكارت التليفون ، وكذلك خدمات وكلاء السفر والسياحة .

4-ترويج الخدمات : ويجب أن يراعى فيه ما يلي:

- أن يرتبط الإعلان بالمنافع والفوائد والعوائد التي يبحث عنها المستهلك من وراء استخدامه لخدمة معينة .
- أن يركز الإعلان أيضاً على تحسين اتجاهات العاملين وانطباعاتهم تجاه أداء الخدمة المقدمة ، وذلك لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة المعنية .
- يمكن للبيع الشخصي أن يلعب دوراً واضحاً في تسويق الخدمات ، وذلك بسبب العلاقة الوثيقة بين البائع والمشتري . ومن ثم فالتدريب الجيد لرجال البيع، يساعد على تحسين سمعة المؤسسة لدى العملاء.

- غالباً ما تعتمد المنشآت الخدمية التي لا تهدف إلى الربح على الدعاية بشكل كبير ، حيث ترى هذه المنشآت أن العميل ينظر في الغالب إلى الدعاية على أنها أكثر موضوعية من الإعلان .

معايير الحكم على جودة تحسين الخدمة :

**غالباً ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة ، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شيء غير ملموس ، ويوضح الجدول التالي عشر معايير أساسية يمكن أن يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة :**

**المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة**

| المعيـــار | أمثـــلة |
|---|---|
| 1-إمكانية الاعتماد على الخدمة : أى التجانس في الأداء | - الفاتورة دقيقة وسليمة .<br>- الاحتفاظ بسجلات دقيقة .<br>- وقت الخدمة بدون تأخير. |
| 2- الاستجابة السريعة : أى رغبة واستعداد الموظف لتقديم الخدمة. | - إرسال بيان الصفقة حالاً بالبريد .<br>- عمل مكالمات تليفونية سريعة للعميل.<br>- تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق . |
| 3- الكفاءة : أى توفر المهارات والمعرفة لدى الموظف . | - توفر المعلومات لدى أفراد الاتصال<br>- توفر المهارات لدى أفراد العمليات.<br>- توفر القدرات البحثية بالمنظمة . |
| 4- إمكانية التعامل : أى سهولة الاتصال والتعامل . | - وقت الانتظار ليس طويلاً .<br>- أوقات ميسرة لأداء الخدمة .<br>- مواقع أداء خدمة مناسبة . |

تابع المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة

| المعيـــــار | أمثـــــــلة |
|---|---|
| 5- الأدب واللطـف : أي طريقـة التعامـل من حيث الأدب والصداقة والود . | - مظهر جيد ولباقة .<br>- استقبال حار . |
| 6- الاتصـــــال : أي تزويـــــد العمـــــلاء بالمعلومات والاستماع إليهم . | - شرح طبيعة الخدمة وأهميتها .<br>- توضيح تكلفة وأسعار الخدمة .<br>- التأكيد على حل مشكلات العملاء. |
| 7- الســمعة والثقــة : أي مــدى الثقــة والمصداقية والأمانة. | - اسم الشركة وسمعتها .<br>- الخصائص الشخصية للعاملين .<br>- طريقة العرض البيعي. |
| 8- الأمـــان : أي التحـــرر مـــن الخطـــر والخوف والشك | - الأمن المادي .<br>- الأمن المالي.<br>- السرية أي خصوصية العميل . |
| 9- فهـم احتياجـات العميـل: أي معرفـة رغباته ودوافعه . | - معرفة مطالب العملاء .<br>- إعطاء اهتمام شخصي لكل حالة .<br>- إدراك أهمية العميل المنتظم . |
| 10- الدليل الملموس : أي الـدليل المـادي عن الخدمة . | - التسهيلات المادية .<br>- مظهر الأفراد .<br>- الأدوات والمعدات المستخدمة . |

**وعليه ، يمكن لأي منشأة أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة :**

- **وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة .**
- **أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة .**
- **العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر .**
- **تقييم الأداء في مجال تقديم الخدمات المقدمة للتأكد من الممارسة الجيدة لهـذا الأداء في ضـوء المخطط له ، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر .**
- **وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة .**

# الفصل العاشر

# أداء الموارد البشرية وعلاقتها بخدمة العملاء

## ما هي إدارة الموارد البشرية

كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق إلى الأهداف الإستراتيجية. تعنى إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين الأكفأ للعمل في الشركة وأيضاً بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء.

## فروع الموارد البشرية

تمكن تقسيم الموارد البشرية إلى عدة أفرع وهي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف.
- تنظيم الهيكل الإداري.
- التدريب والتطوير.
- المزايا والتعويضات.
- مراجعة الأداء.
- علاقات الموظفين.

تلك الأفرع لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وكذلك لا تعمل بمعزل عن المؤثرات الخارجية ومنها على سبيل المثال وليس الحصر أوضاع السوق والتقنية والعولمة وغيرها والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسات وبالتالي يصل ذلك التأثير إلى الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة في النهاية.

أي مؤسسة تسعى إلى ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية. الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف. تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة هو المدير المباشر و ليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب. وحيث أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم بحيث تتحول العلاقة – أو تتطور – إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسؤولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.

خلال الأعوام الخمسين الماضية ونظراً لتعارض المصالح بين الموظفين وأصحاب الأعمال تبنت الحكومات القوانين التي تنظم العلاقة بينهما كما تحدد حقوق وواجبات كل الأطراف وركزت تلك القوانين على حماية الموظفين من التمييز أو الاستغلال عن طريق تحديد الحد الأدنى للرواتب والحد الأقصى لساعات العمل وتحديد الظروف المطلوبة لبيئة العمل وضمان سلامة العمال.

نأتي هنا لتفاصيل عملية تخطيط الموارد البشرية. حيث أن الموارد البشرية تعنى بالحصول على أفضل الأداء وتعيين أفضل المرشحين فإن عملية التخطيط هنا هي المسئولة عن تقييم الموارد المتاحة وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً وتحديد الكيفية... إما عن طريق تطوير الأفراد الموجودين أو الإتيان بآخرين –وهل يكون الاعتماد على العمالة الدائمة أو المؤقتة - اعتماداً على الجدوى الاقتصادية و إستراتيجية الشركة.

بانتهاء عملية التخطيط يكون المدير على دراية كاملة بمتطلباته للمستقبل وبالتالي أصبح في إمكانه أن يبدأ في البحث عن الشخص المناسب. وهنا تأتي عملية التوظيف وهي العملية المسؤولة عن إيجاد الموظف المناسب – بل والفريد إن أمكن - واجتذابه للعمل لدى المؤسسة. عملية التوظيف حقيقة هي عملية شديدة الحساسية لأنها عالية التكلفة والخطأ فيها يصعب إصلاحه بشدة.

ما هي القنوات المتاحة للإعلان عن الوظائف؟ الآن أصبحت شبكة الانترنت إحدى الوسائل الرئيسية لطلب العمالة وخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب مرشحين ذوي مهارات تقنية عالية. هناك أيضاً شركات التوظيف وتوظيف عن طريق الموظفين الحاليين Employee Referral أو التوظيف مباشرة من المدارس والجامعات أو الإعلان الداخلي في المؤسسة أو الإعلان في الصحف. كل طريقة من تلك الطرق لها مزاياها وعيوبها وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الطرق التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة.

من الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها للتفكير هنا، أيهما أنفع: الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة أم ذلك الذي يتوافق مع شخصية المدير؟

حقاً ذلك السؤال من الأسئلة الصعبة لأنه لا توجد له إجابة واضحة، إذا كانت الوظيفة فيها الكثير من الحرية والإبداع فلعل من الأفضل أن يتوافق الموظف مع المدير لأن الاضطراب قد يؤثر سلباً على الأداء أما بالنسبة للوظائف واضحة التعريف والمهام فمن الأفضل أن توظف من يتوافق مع النظام. بصورة عامة فإنه من الأفضل للمؤسسات الكبيرة أن تركز على الموظفين الذين يلبون متطلباتها فتلك المؤسسات تكون على درجة جيدة من التنظيم بحيث يكون مجال العزف المنفرد محدوداً، حتى تدور الماكينة الضخمة يكون على كل ترس فيها أن يلعب دوره جيداً ودوره فقط. في النهاية لا توجد قاعدة محددة لذلك الأمر ولكنها كانت نقطة تستحق الوقوف عندها.

بالنسبة لعملية الاختيار فإنه توجد عدة مؤشرات يجب أن تتواجد في المرشح ومنها: وجود المهارات الفنية والشخصية اللازمة والمثابرة - الاستمرارية في مستوى الأداء - والتعاون والكثير من الصفات. الحقيقة أننا نعرف الصفات المطلوبة ولكن المشكلة هي صعوبة التعرف على صورة مكتملة للشخص الجالس أمامك في المقابلة الشخصية من خلال 60 أو 90 دقيقة.

من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية هي تنظيم الهيكل الإداري للشركة وتلك العملية تهدف لعدة أهداف منها ضبط المسؤوليات والمهام وتقليل الازدواجية بين العمليات وتنظيم نقل الأوامر من القيادة إلى الموظفين ونقل التقارير في الاتجاه العكسي وكذلك تهدف لتوفير فرص النمو الوظيفي للأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد و تهدف إلى إلغاء المهام غير الضرورية.

بالنسبة لبعض الموظفين تكون عملية التدريب والتطوير هي النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في الشركات التي يعملون بها وذلك لأنها تعني تحسين المهارات وبالتالي زيادة القيمة الشخصية. وتسعى عملية التدريب والتطوير إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق زيادة معلوماتهم وطريقة أدائهم للوظائف وتحسين سلوكهم داخل الشركة. عادة ما يقوم المدير باختيار التدريب المناسب ولكن هناك حالات تقوم فيها إدارة الموارد البشرية بالاختيار وكذلك في حالات أخرى يقوم الموظف باختيار التدريب المناسب له.

هناك عدة أنواع من التدريب:

- التدريب باستخدام مقرر معين وقد يكون ذلك عن طريق المدرب بصورة مباشرة أو عن طريق الانترنت أو الكتب
- التدريب خلال المهمة on-the-job الأكثر فعالية ولكنه لا يناسب المهام المعقدة والتي تتعدد فيها الخفايا.

يأتي هنا الجزء الأهم على الإطلاق بالنسبة للموظفين وهو ما يسمى بإدارة المزايا والتعويضات وهو الفرع المسؤول عن تحديد المقابل الذي يتلقاه الموظف نظير ما يقوم به من عمل إما في صورة مادية أو في صورة مزايا بديلة مثل الأجازات الإضافية أو السيارة أو الهاتف أو غيرها من المزايا التي تضاف بصورة غير مباشرة إلى دخل الموظف. لكل شركة فلسفة مختلفة في تعويض الموظفين فمنها من يدفع فقط ما عليهم أن يدفعوه بينما تدفع شركات أخرى كثيراً فوق سعر السوق.

من العوامل المؤثرة في تقييم التعويض المادي: المهارات والخبرة والمسؤوليات المعطاة للموظف والأرباح وكذلك طبيعة العمل وبعده الجغرافي وأداء الموظف وحجم الشركة ونشاطها.

تتغير التعويضات من مكان إلى مكان وحسب قوانين الدول، ففي الكثير من الأحيان تختلف حسابات الضرائب تبعاً لنوع التعويض وأيضاً إذا كان التعويض في صورة مالية أو عينية وعلى الشركة أن تحسب الأفضل لها وللموظف قبل تحديد طريقة وحجم التعويض. بالنسبة لقيمة التعويض الإضافي الذي تدفعه الشركات للموظف فإنه قد يصل إلى 40% من الراتب ولكن هذا لا يعنى الكثير من دون الأخذ في الاعتبار قيمة الراتب المطلقة. بعض الشركات قد يعطى 100% من الراتب كتعويضات ولكن هذا لا يعني الكثير إذا كان الراتب الأساسي هو 75% من التعويض المناسب الذي يقدره السوق.

أيضاً من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تقييم الأداء والذي قد يسوء لعدة أسباب منها ضعف قدرات الموظف أو غياب التدريب أو غياب الانضباط أو غياب التوجيه. لتحسين الأداء يجب الأخذ بيد الموظف وإجراء التحسين طوعاً ولكن إذا لم يمكن ذلك بسبب رفض الموظف أو عدم الإمكانية فإنه يجب فرض ذلك التحسين كرهاً.

أخر المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع النقابات والتي تتحدث بالنيابة عن العمال لضمان حقوقهم.

لعل إدارة الموارد البشرية هو أحد أصعب وأمتع فروع الإدارة وذلك لارتباطه الوثيق بأهم أدوات الإنتاج وهو الموظف أو العامل ولعل القرارات القادمة من إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثيراً على العاملين في أي شركة وهذا يلاحظ عندما تجد أن الأخبار القادمة من هناك قد تصل إلى الموظفين في دقائق معدودة.

**يناقش الاتجاهات والمواضع التي يمكن أن تعمل على تطويرها لتحسين خدمة العملاء المقدمة من شركتك. قد يظن البعض أن خدمة العملاء هي ابتسامة ثم بضعة كلمات تخرج بصورة آلية وهم بلا شك على خطأ ومنها:**

**(1) القاعدة الأولى لتقديم خدمة العملاء الفعالة هي "ضع العميل أولاً" وتلك القاعدة تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل. طبعاً وضع العملاء أولاً يتطلب بذل الكثير من الجهد حتى يمكنك أن توصل رسالتك إليهم.**

**(2) خدمة عملاء هي محاولة بناء علاقة طويلة الأمد ولا تنتهي بمجرد استلام النقود وإدخالها في خزانة الشركة وعليك أن تمد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع وأن تتأكد أن العميل راض بما ابتاعه منك وأنك مازلت ترغب في إرضاءه حتى النهاية.**

**(3) اعرف شركتك جيداً وأعرف نقاط الضعف لديك واعمل على إصلاحها وإذا تسببت إحداها في مشكلة ما لعملائك فتبين لهم أنك تعمل جاهداً لتلافي حدوث المشكلات مجدداً وحاول تعويضهم.**

**(4) تواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم. عليك أن تعرف ماذا يريدون منك وكيف يمكنك أن تحسن من خدمتك في المستقبل.**

**(5) عند حدوث المشاكل لا تلقي باللوم على الموظفين ولا تقوم بتوبيخهم أمام العملاء بل قم بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة لأن الموظف الغاضب قد يحاول في المرات القادمة أن يحل المشكلة بطريقته وهذا قد يسبب المزيد من المشكلات وقد تخرج الأمور عن السيطرة. كذلك**

**عندما تزرع الإيجابية والتفاني وتحمل المسؤولية في الموظفين فإنك تجني المزيد من الربح على المدى الطويل.**

**(6) خدمة العملاء الجيدة لا تعمل وحدها ولا بد أن يدعمها منتج جيد لذا فعليك بضمان الجودة.**

**(7) كن فريداً في تقدير العملاء وقد خدمات استثنائية كلما سنحت لك الفرصة. على سبيل المثال اسمح للعملاء بإرجاع المنتجات واستبدالها ودون أن تطلب منهم إبداء الأسباب.**

**(8) عند حدوث تعامل مباشر مع العملاء أعطهم اسمك ورقم هاتفك واعرض عليهم أن يتصلوا بك عند الضرورة.**

**(9) بعض الشركات يضطر العميل لشرح مشكلته لعدة أشخاص قبل ان تبادر إلى حل المشكلة ومن الأفضل تعيين شخص واحد مسؤول عن حل مشكلة العميل حتى النهاية.**

**(10) أخيراً إذا طلب العميل منتجاً ليس موجوداً لديك فحاول أن تطلبه له إذا أمكن وإذا لم تستطع فحاول أن ترشح له شركة أخرى لأنك بهذه الطريقة تكسب ثقة المشتري مما يعني أنك قد تكسب عميلاً جديداً في المستقبل.**

## مهارات التواصل الجيد مع العملاء

**لوحظ في الآونة الأخيرة زيادة في الإقبال على المواد ذات الصلة بخدمة العملاء وخاصة على صعيد التطبيق وعلى ذلك فإني رأيت أن يكون مقال اليوم في ذلك الإطار.**

**لا شك أن خدمة العملاء لا تأتي في يوم وليلة ولكنها نتيجة لخطة متكاملة يتم تطبيقها بصورة شاكلة ومن خلال منهج واضح حتى يستطيع كل موظف أن يحصل على التوجيه والإرشاد المطلوبين لإيصال المعلومة التالية إلى العميل(نحن نهتم بك ونسعى لأن نرضيك).**

من النقاط الأساسية لتطبيق خدمة العملاء المتميزة هي التواصل الفعال فبدون تواصل لا يمكنك أن تعرف ما يريده العميل أو أن تهتم به أو أن تخبره بأنك تهتم به! لعل السؤال الذي يدور بخاطرك الآن هو كيفية الوصول إلى التواصل الفعال وهذا هو ما نحاول أن نجيب عنه باختصار في الكلمات التالية:

(1) كن واضحاً وموجزاً فيما تقول. " لا تلف ولا تدور" كما يقول المصريون بل تكلم مباشرة فيما يخص ويهم العميل ولا تحشر من المعلومات ما لا يفيد. هذا إذا كان التواصل من خلال التحدث المباشر أما إذا كان التواصل من خلال الكتابة فلا بأس من بعض التوضيح فهذا يؤشر لذلك بعض الجهد في كتابة الرسالة.

(2) كن ودوداً وتعرف على اسم العميل وأعده مراراً خلال المحادثة فهذا يسعده. يمكنك الحصول على الاسم عندما يقوم العميل باستخدام بطاقة الائتمان.

(3) كن ليناً سهل التعامل ولا تكن فظاً لأنك قد تخسر العميل الحيي المهذب.

(4) إذا تطلب الأمر بعض الوقت فعليك أن تتأكد من أن العميل لديه ما يكفي من الوقت أو اطلب تحديد موعد أنسب إذا لم يستطع.

(5) كن منصتاً وانتبه لما يقال.

(6) دون النقاط الأساسية واسترجعها عند الضرورة.

(7) إذا كان لديك ما يكفي من الوقت يمكنك أن تراجع ملفات العميل للتعرف على نمطه ورغباته كن مهذباً وبين للعميل اهتمامك ولا تقاطعه.

(8) تخلص من المقاطعات غير الضرورية من طرفك مثل المكالمات الهاتفية أو محاورات الزملاء وركز على العميل.

(9) تمرن على الإنصات فهو مهارة تحتاج للتمرين فمثلاً عليك أن تبين من خلال النظر للعميل ومن خلال لغة الجسد أنك حقاً مهتم.

(10) كن مهتماً بحق وعندها يسهل عليك كل ما سبق.

لماذا نحتاج لخدمة العملاء

أولاً وقبل أن نخوض في هذا الموضوع فعلينا ان نعرف من هم العملاء، فالعملاء يمكن أن يكونوا من الخارج كما أنهم يمكن أن يكونوا من داخل الشركة وعلى سبيل المثال فإن إدارة تقنية المعلومات في الشركة مسؤولة عن توفير خدماتها التكنولوجية من أجهزة أو صيانة للإدارات الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الإدارة الهندسية وكذلك فإن إدارة الموارد البشرية توفر الموظفين الجدد. للإدارات الأخرى كما أنها مسؤولة عن الاحتفاظ بالموظفين الحاليين في تلك الإدارات. هذا هو المعنى الشامل لخدمة العملاء.

والآن يمكن لنا أن نعود للسؤال الأساسي: لماذا نحتاج لخدمة العملاء؟

أولاً: أنت شخصياً بحاجة لتأسيس مبدأ خدمة العملاء في شركتك أو في إدارتك لأنك ستحصل على الرضا والإشباع من عملائك عندما تعرف أنهم يفضلون التعامل معك لأنك تخدمهم بصورة أفضل. هؤلاء العملاء الداخليين يكونون أكثر تعاوناً وتفهماً ودعماً لك عندما تمر بأي أزمة عارضة تواجهك خلال العمل كما أنهم يكونون مستعدين لمد يد العون عندما تكون تحت الضغوط.

ثانياً: فإن الشركة تكون في وضع تنافسي متميز عندما تعتمد مبدأ إرضاء العميل وتكون أفضل سمعة وتكون بيئة العمل أقل توتراً.

ثالثاً: عندما تؤسس مبدأ إرضاء العملاء فإنك تحسن من فعالية الأداء حيث تقل المرتجعات وتقل الشكاوى وبالتالي فإنك نادراً ما تضيع وقتك ي حل الخلافات مع العملاء أو في إعادة تنفيذ العمل للمرة الثانية والثالثة.

رابعاً: العملاء ينظرون إلى القيمة وليس السعر وبالتالي فإن إضافة خدمة العملاء الجيدة ستكون أكثر في خدمتك القيمة المضافة، أي أن العملاء يكونون مستعدين لدفع مبلغ إضافي في مقابل خدمة العملاء لديك، وبالتالي فإنك تنافس في الجودة بدلاً من أن تنافس في السعر.

خامساً: أغلب الشركات تبيع منتجات لها منافس في السوق إلا في حالات نادرة ولذلك فإن شركتك بحاجة لأن تميز نفسها عن الآخرين. أنت بحاجة لأن تجعل العميل يبحث عنك بدلاً من أن يشتري من منافسك الذي ربما يكون أقرب له جغرافياً.

سادساً: خدمة العملاء المتميزة تعني غالباً أن العميل سيضاعف مشترياته منك وأنه ربما يزكيك لدى زملائه وهذا قد يعني أن خدمة العملاء الجيدة يمكن أن تضاعف مبيعاتك وأن تقوم بالترويج لمنتجاتك دون الحاجة لدفع أية مبالغ إضافية مقابل تلك الدعاية. وفي الناحية الأخرى فإن العميل غير الراضي قد يسبب لك الكثير من الخسائر عندما يحدث الآخرين عن تجربته المخيبة للأمل معك والتي ربما تضل للصحف أو الإنترنت ويمكن أن تكون نتائجها كارثية.

# الفصل الحادي عشر

# علاقة رجال البيع بخدمة العملاء

## علاقة رجال البيع بخدمة العملاء

### دورة مقدمة لرجال البيع

- **وصف الوظيفة.**
- **مسمى الوظيفة: مندوب بيع جوال.**
- **يتبع ل: مدير الاشتراكات.**
- **أهداف الوظيفة: تحقيق اكبر عدد من الاشتراكات.**
- **الأعمال الأساسية: البحث المستمر عن عملاء جدد بهدف إقناعهم بالاشتراك بجريدة اليوم.**

### المهام الرئيسية لرجال البيع في خدمة العملاء

(1) **تطوير قائمه بالعملاء المحتملين.**

(2) **ضع هدفك البيعي.**

(3) **الاستعداد للإجابة على استفسارات العملاء المحتملين.**

(4) **اعرض الجريدة على أحسن وجه.**

(5) **أعط الدار معلومات عن العميل وعن المنافسة والسوق.**

(6) **تحصيل المبالغ وتحديث السجلات.**

(7) **احتفظ بسجلات دقيقه عن الاشتراكات وعن المبالغ المالية المحصلة أو المتبقية.**

(8) **طبق أساليب البيع المحترف لتحقيق أفضل النتائج.**

(9) **الاستجابة لطلبات العميل.**

(10) **التعامل مع شكاوي العملاء.**

(11) **احترام كل الالتزامات التي تبرمها مع العملاء.**

## تقييم الأداء

- **سيتم تقييم كل مندوب بيع جوال أسبوعيا بناء على أدائه في البيع.**
- **أفعالك هي المسؤولة عن تحسين أدائك ولذلك فأنت مطالب بمعرفة نقاط قوتك وإيجاد الفرص.**
- **هدفنا من إعطائك هذه الدورة هي مساعدتك في تحقيق أهدافك البيعية وتحسين أدائك.**

## صفات رجل البيع

- **الحماس.**
- **اخذ المبادرة.**
- **القدرة على الاتصال بالآخرين وبناء الصداقات.**
- **الإقناع.**
- **الاستماع الجيد.**
- **الثقة بالنفس.**
- **إعطاء الوقت الكافي لعمله.**
- **الصدق.**
- **صديق للعميل.**
- **المتابعة.**
- **التنظيم.**
- **المعرفة.**

الاعتبارات المهمة لرجال البيع في خدمة العملاء

**1) نصائح**

**(1) لا تخفي المعلومات.**

**(2) لا تبالغ في وصف جريدة اليوم.**

**(3) معرفة ما يريده العميل.**

**(4) كن في صف العميل.**

**(5) بين ميزات جريد اليوم.**

**(6) عامل كل عميل بالأسلوب المناسب.**

**2) عوامل مهمة لنجاحك**

**(1) معرفة مميزات جريدة اليوم مقارنة بالمنافسين.**

**(2) الاقتناع بعملك.**

**(3) القدرة على التعامل.**

**(4) احترام العميل.**

**(5) الثقة بالنفس.**

**3) البيع المخطط له**

**البيع بالغريزة فقط لا يكفي استخدم طريقة البيع المخطط له فإنها طريقه البيع للمحترقين.**

**فوائد البيع المخطط له**

**(1) توفير الوقت.**

**(2) الاستعداد للاعتراضات.**

**(3) تقليل فرص الفشل.**

(4) تحويل لا إلى نعم.

(5) الإقناع.

(6) بناء الثقة في النفس.

(7) التحكم في الموقف.

لتكون جيدا في البيع المخطط له فان عليك ان:

(1) الإصغاء بشكل جيد.

(2) الانتباه للتفاصيل.

(3) التفكير بسرعة.

(4) تفهم دوافع الآخرين.

### 4) مهارات الاستماع

(1) انظر إلى العميل وهو يتكلم.

(2) لا تقاطعه خلال محادثته.

(3) اطرح أسئله تتطلب منه أن يشارك برأيه.

(4) اظهر لعميلك انك تستمع بشكل جيد لملاحظاته (استعمل تعبيرات على الوجه وإيمأت الرأس).

### 5) المعرفة

(1) تعرف على نفسك.

(2) تعرف على شركتك.

(3) تعرف على الجريدة.

(4) تعرف على عميلك.

(5) تعرف على نظام البيع بالدار.

(6) تعرف على أهدافك البيعية.

**6) تعرف على نفسك**

(1) نقاط القوه.

(2) نقاط الضعف.

(3) المظهر.

(4) الشخصية.

(5) الذكاء.

**7) تعرف على الجريدة**

(1) المميزات.

(2) العيوب.

(3) المنافسة.

(4) الفرص.

**8) تعرف على عميلك**

(1) الاسم.

(2) رغباته.

(3) شخصيته.

(4) عاداته الشرائه.

(5) خلفيته الثقافية, التعليمية, الدخل.

(6) تعامله السابق مع الدار.

**9) تعرف على نظام البيع بالدار**

(1) إستراتيجية البيع.

(2) أهداف البيع.

(3) وسائل البيع.

**10) تعرف على أهدافك البيعية**

(1) أهدافك يجب أن تكون ضمن المعقول.

(2) محدده.

(3) قابله للقياس.

(4) ممكنة التحقيق.

(5) واقعيه.

## البيع الشخصـــي:

**صفات البيع الشخصي :**

| مزاياه | عـيـوبــه |
|---|---|
| القدرة الكبيرة على الإقناع . | القـدرة المحـدودة عـلى تغطيـة عـدد كبـير مـن العملاء. |
| العلاقـة المبـاشرة بـين رجـل البيـع والمسـتهلك (يوطد العلاقة ). | ارتفاع تكاليفه {رجل البيع}. |
| المرونة في التعامل من خلال عملية التفويض. | الإسراف في المجهود المرتبـط بالعملية البيعة . |
| تـوصيـل رسالـة البـيـع بالغـة التــي يفهــمها المستهلك . | ________ |

❖ دور رجل البيع :

1. **استجذاب العملاء{البحث عن عميل جيد عنده القدرة على الشراء}.**
2. **تصريف المنتجات .**
3. **توزيع المنتجات على التجار {المحلات التجارية }.**

❖ طبيعة وظيفة البيع الشخصي :

**هو عبارة عن وسيله لترويج المنتجات بطريقة شخصيه .**

1. **البحث عن المشتريين أو العملاء المرتقبين .**
2. **اختيار المنهج البيعي {منهج المؤثر والاستجابة ، منهج الخطوات المنهجية ، منهج إشباع احتياجات العملاء}.**
3. **جذب الانتباه .**
4. **الاهتمام بالعميل .**
5. **إثارة الرغبة .**
6. **قرار الشراء .**
7. **المتابعة .**

**الشـــرح :**

1. **البحث عن العملاء أو المشتريين المرتقبين :**

**هو الشخص لا يستهلك منتجات الشركة حالياً ولكن يتوقع أن يستهلكها مستقبلاً.**

2. **اختيار المنهج البيعي :**

أ- **منهج المؤثر والاستجابة :بأن يقوم رجل البيع بإعطاء المستهلك بعض المغريات ثم النظر في ردت الفعل من المستهلك .**

**ب- منهج الخطوات المنهجية : قيام العميل بشراء ثم الاستهلاك.**

**ج- منهج إشباع احتياجات العملاء:من حيث أن تكون السلع متوافقة مع احتياجات ورغبات المستهلك من حيث شكله المادة الخام التي صنعت منه لونه ماركته.... الخ.**

3. **جذب الانتباه :محاولة تشويق العميل بتصميم السلعة بمواصفات وشكل السلعة ويتم التركيز بالمواصفات الخارجية لسلعة وهذا أهم ما يدور بهذه المرحلة .**
4. **الاهتمام بالعميل :مُراعاة العميل في أموره الخاصة من حيث دخله .**
5. **إثارة الرغبة : لدى العميل وتحفيزه وحثه لهذه السلعة .**
6. **قرار الشراء : هو قيام العميل بالشراء واستهلاك السلعة .**
7. **المتابعة : وهو قيام رجل البيع بالقيام بزيارات للعملاء الذين قاموا بشراء السلعة وصيانة السلع التي تم شرائها وخاصة المشتري الصناعي .**

## ❖ وظائف رجل البيع

**يقوم رجل البيع بالعديد من الوظائف منها.**

1. **البحث عن المشتريين المرتقبين .**
2. **الاتصال بالعملاء .**
3. **البيع .**
4. **تقديم خدمات للعملاء .**
5. **جميع المعلومات عن السوق .**

## ❖ أسس تنظيم هيكل قوة البيع في المشروع

**يمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المشروع بالاعتماد على مجموع الأسس منها :**

1. **التنظيم الذي يعتمد على تعدد المناطق البيعية {الأساس الجغرافي }.**

2. التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتجات {الأساس المنتوجي} .
3. التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء {الأساس العميلي }.

### ❖ مناهـج تحـديـد حجم المنطقـة البيعيـة لرجل البيع

**هناك أكثر من منهـج " أو طريقة " لتحديد حجم المنطقة البيعية لرجـل البيع :**

1. **منهج تكافئ فرص المبيعات المرتقبة .**
2. **منهج تعادل الجهود البيعية لرجل البيع .**

### ❖ تدريب رجال البيع

⇦ **من له أحقية التدريب:**

**التدريب يصلح لكل البشر: أينما وجـدت الحاجـة إليـة وتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة يتضـمن الأجابة على عدة تساؤلات :هي ما هو كائن ، وما يجب أن يكون .**

**ويجب أن لا يكون التدريب حكراً على العمال القدامى ، بل يكون بفتح الطريـق للعـمال الجـدد لأن ليس لديهم الخبرة في الشركة وسوف تستفيد الشركة منهم فترة أطول من العمال القدامى .**

⇦ **مكان وزمان البرنامج التدريبي:**

1. **مكان البرنامج التدريبي : في بعض البرامج التدريبية تعقد داخل الشركة والـبعض يعقـد داخـل أماكن خاصة بالتدريب خارج الشركة .**
2. **زمان البرنامج التدريب : تتوقـف عـلى الحاجـة إلى التـدريب ، عنـدما يكـون الفـرد بحاجـة إلى التدريب ، أينما يكون هناك قصور في الأداء .**

⇦ **طرق التدريب .**

**هناك أكثر من طريقة للتدريب وهي كما يلي :**

أ- المحاضرات عبارة عن لقاء يتم مابين مدرب ومتدربين يتم فيها زيادة المعرفة النظرية للمتدربين .

ب- أسلوب الندوات هي كفاءات تكون بين المتدربين ومن هم أكثر منهم خبره.

ج- تمثيل الأدوار أن تقوم الشركة بتطبيق الأدوار للمتدربين لتنمية المهارات لديهم .

د- مناقشة الحالات طريقة من طرق التدريب يتم فيها مناقشة حالات التدريب .

ه- التدريب الميداني توزيع رجال البيع المتدربين على نقاط البيع والأشراف عليهم والنظر في كيفية قيامهم بالتعامل مع العملاء والمستهلكين .

و- دراسة الكتيبات والنشرات .

ز- التعليم المبرمج .

## ❖ مكافئات رجال البيع

**طرق مكافئة رجال البيع .**

⇦ **طريقة المرتب الثابت :**

**يتم منح رجل البيع في نهاية الشهر مرتب ثابت بغض النظر عن أدائه"**

**مزاياه : شعور الفرد بالأمان نتيجة لثبات مرتبة في نهاية الشهر .**

**عيوبه: تكاسل رجال البيع وعدم التكافل للإنتاج .**

⇦ **طريقة العمولة :**

**يمنح رجل البيع نسبة مئوية من الأموال عن الصفقات التي قام بتنفيذها:**

**مزاياه : تحفيز رجال البيع على الأداء .**

**عيوبه: أنه لا يكون بها مرتب ثابت .**

⇦ **طريقة المرتب الثابت والعمولة :**

**أن المرتب الثابت الذي يكون بها هو الحد الأدنى للأجر، مع أن أي وحدة يقوم ببيعها يأخذ عليها عمولة بنسبة مئوية .**

**الدافع :** **مثير داخلي يحث الفرد على القيام بعمل معين لقاء الحصول على هدف معين .**

**الحافز:** **مثير خارجي يدفع الفرد على القيام بعمل معين للحصول على هدف معين مثل أن يقوم الأب بوعد الابن بالحصول على جائزة عند النجاح .**

*** ملاحظـــة :**

**الأجر مقابل يدفع ((متغير))**

**المرتب مقابل يدفع ((ثابت ))**

❖ مهام رجل البيع :

1. **بيع السلع والخدمات .**
2. **تقديم النصائح والخدمات للعملاء .**
3. **كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات .**
4. **زيادة العلاقات العامة مع الجمهور .**

❖ صفات رجل البيع الناجح :

أ- **الاستعداد الذهني بالأمور الهامة التي تمكنه من مزاولة نشاط البيع بكفائة.**

ب- **المعرفة التامة بالسلعة وخصائصها .**

ج- **الأخلاص في العمل .**

د- **تنظيم الذات أي ترتيب الأمور البيعية.**

❖ ديناميكية البيع الشخصي :

1. **البحث عن الزبائن والعملاء المتوقعين والحصول عليهم ويتم ذالك من عدة مصادر منها :**
   - **أ- رسائل الاستفسار .**
   - **ب- العملاء أنفسهم .**
   - **ج- الرموز في المجتمع .**
   - **د- الاتصال الهاتفي .**

2- **الأسلوب في العملية البيعية :**

**وهي الطرق التي يستخدمها رجل البيع للوصول إلى العميل وإقناعه .**

3- **طريقة عرض السلعة .**

أسئلة الاعتراضات

- **الاعتراضات وكيفية التغلب عليها ؟**

☜ **لماذا تساق الاعتراضات : يعتمد على المزيج الترويجي ( المنتج - السعر- المكان – الترويج )إذا كانت المنتجات لا تشبع حاجات ورغبات المستهلك .**

☜ **ماذا يجب على رجل البيع جراء الاعتراضات ؟**

1. **<u>التخطيط المسبق لها :</u> أن يكون رجل البيع مجهز نفسه لرد وللأجابه على الاعتراضات حتى ولو لم تكن هناك اعتراضات .**
2. **<u>استراتجيات وسيكولوجيات معالجة الاعتراضات :</u>**
   - **أ- أن يرحب رجل البيع بالاعتراض .**
   - **ب- أن يصغي رجل البيع للاعتراض .**

ج- أن يعيد رجل البيع صياغة الاعتراض .

د- أن يوافق على جزء من الاعتراض على الأقل .

- كيف تحول الاعتراضات إلى نقاط بيع ؟

يمكن تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيع من خلال :

✓ يضع رجل البيع نفسه في دور المجيب عن الأسئلة وليس المعالج للاعتراضات.

✓ أن يعمل رجل البيع الاعتراض على أنه مجرد اعتذار ويتجنبه قدر الإمكان.

✓ أن يحاول أن يختم العملية البيعية بمجرد ظهور أي بادرة للشراء.

الأساليب الفنية لمعالجة الاعتراضات :

- أسلوب نعم ولكن (إنكار غير مباشر).
- أسلوب السؤال أو الاستفهام .
- أسلوب رد الاعتراض إلى صاحبه بعد تحويله إلى ميزة .
- أسلوب الانكار المباشر .

- إرشادات عامة لمعالجة الاعتراضات :

Θ رحب بالاعتراضات وأصغي لها بعناية واحترام .

Θ حاول دائماً أن تضع نفسك في مكان العميل .

Θ أحتفظ بالسيطرة على المقابلة بمحاولة الإجابة بشكل سليم ومقنع .

Θ رد على الاعتراضات السليمة والصادقة بسرعة وفوراً .

Θ أعرف أن كل اعتراض غاية في الأهمية للعملية البيعية .

- حول ماذا تكون الاعتراضات ؟

يمكن أن تدور الاعتراضات حول المجالات التالية :

(أ) اعتراضات على السعر .

(ب) اعتراضات على الجودة .

(ج) اعتراضات على الخدمات المرافقة .

(د) اعتراضات على الشركة المنتجة أو مصادر التوريد .

(ه) اعتراض على شروط الدفع أو التسليم .

(و) اعتراضات على أسلوب المعاملة .

- البيع وجها لوجه.
- تأهيل المشتري.
- الصنف الصحيح من العملاء للاشتراك ويتناول كل المصادر الداخلية والخارجية للوصول إلى العملاء وتشمل المصادر الداخلية سجلات الجريدة، أما المصادر الخارجية فتشمل كشوفات الغرفة التجارية, تعليم البنين والبنات وغيرها
- طرح الأسئلة والاستفسار.
- لتحديد حاجات العميل.
- أسئلة تنتزع معلومات فعاله أو تستوفي معلومات.
- عرض الاشتراك في الجريدة.
- معالجة الاعتراضات.
- جمله تفيد نقصا في فهم الموضوع المطروح.
- إتمام عملية البيع.
- المتابعة.

## خطوات العملية البيعية

1. **جذب انتباه العميل.**
2. **معرفة رغبات العميل.**
3. **أين عملية البيع من عدة أجزاء.**
4. **تعامل مع اعتراضات العميل.**
5. **تعرف على إشارات البيع.**
6. **إنهاء عملية البيع.**
7. **التواصل مع العميل.**

**أولاً: جذب انتباه العميل**

- ✓ **بدون جذب انتباه العميل يصعب تحقيق هدفك.**
- ✓ **خطط للافتتاح كي تصل لأهداف زيارتك البيعية.**
- ✓ **اخبر عميلك بأخبار سارة.**
- ✓ **أعطه انطباعا بان زيارتك مهمة له.**
- ✓ **أعطه جريده مجامله.**

**ثانياً: تحية العميل**

- ✓ **ابتسم وتلطف.**
- ✓ **أظهر الثقة بالنفس.**
- ✓ **صافح العميل بحرارة.**
- ✓ **ناد العميل باسمه.**
- ✓ **انظر إلى الشخص الذي تتحدث عنه.**
- ✓ **ثبت دعائم الثقه لدى العميل.**

**طرح الأسئلة**

- ✓ تستعمل الأسئلة للكشف عن المعلومات.
- ✓ تستعمل الأسئلة للتحكم والقيادة.
- ✓ تستعمل الأسئلة لاتفاقيه جزئيه.
- ✓ تستعمل الأسئلة لإنهاء عملية البيع.

**ثالثاً: بناء الأجزاء المكونة لعملية البيع**

- ✓ ضع هدفا لزيارتك, ثم أين عملية البيع تجاهها.
- ✓ قم ببيع المنافع للعميل واشرح ما الذي يعنيه ذلك له.
- ✓ اجعل قرار العميل الأخير بسيطا قدر الإمكان.
- ✓ عند الإجابة على اعتراضاته أسأله إن كان سعيدا بالإجابة.
- ✓ لخص النقاط التي اتفقتم عليها ثم انه المقابلة.

**رابعاً: التعامل مع الاعتراضات**

- ✓ إن أي اعتراض يبديه العميل هو فرصة لك للبيع.
- ✓ أظهر موقفا ايجابيا لاعتراضات العميل.
- ✓ استعد للاعتراضات ولكن حاول أن لا تظهر أجوبتك وكأنها مجهزة مسبقا.

**أساليب التعامل مع اعتراضات العميل:**

- ✓ استحضر بعض الاعتراضات وتدرب على الإجابة عليها قبل الزيارة.
- ✓ اظهر للعميل انك تتعامل مع اعتراضاته باحترام.
- ✓ انتظر للحظات وحاول إظهار اهتمامك قبل الإجابة على الاعتراض.
- ✓ حاول تقدير دوافعه الأساسية لإثارة الاعتراض.

- ✓ أبدا بالاتفاق الجزئي معه قبل الرد المعتاد ولكن.
- ✓ اجعل عملية البيع وفق احتياجات عميلك كما اظهر من الاعتراض.
- ✓ أساله بكل ثقة إذا كان مقتنعا بإجابتك.

**خامساً: التعرف على إشارات الشراء**

- ✓ تعابير وجه العميل.
- ✓ تصرفات العميل.
- ✓ أسئلة العميل.
- ✓ تفاعل فورا مع إشارات الشراء حتى لا تضيع الفرصة.

**سادساً: إنهاء عملية البيع**

- ✓ الإقفال المباشر :بحيث تطلب من العميل الموافقة.
- ✓ الإقفال الاختياري :الطلب من العميل المفاضلة بين احد من الخيارين.
- ✓ الإقفال التجريبي :السؤال إذا كان لدى العميل الرغبة في اتخاذ القرار.
- ✓ أسلوب التوازن :توضيح للعميل بأن مزايا الشراء أكثر من العيوب, فإذا أضفنا المزايا للعيوب فسنصل إلى نقطة توازن أو التقاء.
- ✓ الأسلوب الافتراضي :يفترض أن العميل وافق ويباشر رجل البيع في إنهاء الصفقة بإعداد الفاتورة.
- ✓ أسلوب الضغط: الحصول على موافقة العميل باستخدام الضغط.

كما تشتمل إنهاء عملية البيع ما يلي:

(أ) تعلم

- ✓ من عملياتك البيعية الناجحة.
- ✓ من عملياتك البيعيه الفاشلة.
- ✓ بناء علاقات جيده من العملاء.

(ب) البيع من خلال الهاتف

- ✓ الافتتاحية.
- ✓ حدد حاجات العميل.
- ✓ اعرض الاشتراك.
- ✓ اقفل المحادثة.

(ج) أهداف الافتتاحية

- ✓ عد العميل للحديث.
- ✓ استحوذ على اهتمام العميل.
- ✓ تأكد من استعداد العميل للحديث.

(د) أهداف الحوار

- ✓ التأكد من حاجات العميل.
- ✓ حدد الفرصة البيعية.

(ه) أهداف عرض الاشتراك

- ✓ الربط بين حاجات العميل والفرصة البيعية.
- ✓ اقنع العميل بان الفرصة البيعية تفي بحاجاته.

(و) أهداف إقفال المحادثة

- ✓ التحقق من انجاز هدف المحادثة البيعي.
- ✓ الحصول على التزام العميل بالشراء.
- ✓ خطط لفرص البيع المستقبلية.

**(ز) خطوات الافتتاحية**

- ✓ **التحية.**
- ✓ **قدم نفسك وشركتك.**
- ✓ **استخدم اسم العميل.**
- ✓ **استخدم العبارات الاجتماعية المناسبة.**
- ✓ **اشرح غرض المحادثة.**
- ✓ **اذكر فوائد الشراء للعميل.**
- ✓ **تحقق من استعدادها للاستمرار في عملية البيع.**

**(ح) خطوات الحوار**

- ✓ **استعمل جميع حواسك للتأكد من حاجة العميل.**
- ✓ **وجه أسئلة مفتوحة.**
- ✓ **كرر بعباراتك أنت فهمك لحاجات العميل.**
- ✓ **تحقق من فهم العميل لحاجاته.**

**(ط) أنواع الحوار**

**(1) أسئلة مفتوحة.**

**مثل:- مارأيك في.......**

**هل من الممكن .....**

**(2) سكتات: لحظات صمت متعمده تهدف للوصول إلى أهداف تفاهم محدده**

- **استجابات عكس المشاعر.**
- **مثل انك سعيد بهذا.**

**(3) عبارات التلخيص**

- **تلخيص ما قاله العميل مثل:- لقد قلت.....**
- **الأسئلة التي تساعد في الوصول إلى حقائق مثل:-**
- **هل توافق؟**
- **الأسئلة الإستدراجية.**
- **مثل انك تتفق معي...**

## التخطيط لرحلة بيع مثمره

- ✓ **لماذا :لان رحلة البيع الناجحة تزيد ربحك.**
- ✓ **كيف : أنها تزيد عدد زياراتك البيعية وتزيد من معدل الانجاز.**
- ✓ **ما هي إدارة الرحلة.**
- ✓ **مهارة استعمال الوقت بشكل جيد.**
- ✓ **مهارة اعرض الجذاب لأجل نتائج جيده.**

**المغـادرة**

- ✓ **بعد إقفالك الصفقة اترك انطباعا حسنا لدى العميل.**
- ✓ **لا تظهر رضا مبالغ أو دهشة على وجهك نتيجة الصفقة.**
- ✓ **أكد للعميل بأنه قد اختار القرار المناسب بالاشتراك.**
- ✓ **حافظ على الاتصال مع العميل.**

استراتيجيات بيعيه ناجحة

(1) **تحرك بسرعة.**

(2) **خذ وقتا كافيا للتفكير.**

(3) **اغتنم الفرص.**

(4) **التزم بمواعيدك.**

(5) **الرد على المكالمات الهاتفية خلال 24 ساعة.**

(6) **قم بزيارة العملاء.**

(7) **تعلم متى تنسحب.**

(8) **تعلم متى تطلب المساعدة.**

(9) **أقم علاقات ذات منفعة متبادلة.**

(10) **غير نفسك.**

(11) **لاحظ وراقب.**

(12) **اطرح الأسئلة المناسبة.**

(13) **استمر في علاقاتك مع العملاء.**

(14) **كن بعيد النظر.**

(15) **ضع مصلحة العميل أولا.**

(16) **فعالية البحث عن العملاء.**

# الفصل الثاني عشر

# إدارة خدمات العملاء (أقسام البنوك)

## الخدمات المصرفية للأفراد

يقدم قسم الخدمات المصرفية للأفراد مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية إلى العمـلاء لمساعدتهم في إدارة أموالهم وازدهارها.

وسواء كان المنتج في شكل حساب تعاملات أو وديعـة تسـاعد العميـل عـلى الادخـار أو قـرض أو بطاقة ائتمان، فأن قسم الخدمات المصرفية الشخصية يقدم منتجات وخدمات مبتكرة ذات قيمة مضـافة للعملاء من خلال قنوات عديدة. ومن هذه الخدمات:

### (1) بطاقات الائتمان

تفوق اسم بنك (راك) ذو خدمات جيدة تقدم للعملاء على غيره مـن البنـوك في مجـال بطاقـات الائتمان باعتباره أول بنك يطرح بطاقات ائتمان مجانية مدى الحيـاة بأقـل سـعر فائـدة ومجموعـة مـن خدمات القيمة المضافة.

خصص (راك) بنك مكانة استراتيجية لمنتجاته من بطاقات الائـتمان مـن خـلال أبحـاث معمقـة في السوق وتقديم مزايا فريدة وفقا لمتطلبات السوق. واليوم يعتبر راك بنك أحـد الـرواد في سـوق بطاقـات الائتمان.

### (2) المبيعات

- المبيعات المباشرة.
- تمثل فريق المبيعات الميداني.
- المبيعات المصرفية الهاتفية.

تمثل فريق خدمة العملاء لـدينا وأول نقطـة اتصـال لتلبيـة كافـة احتياجـات العمـلاء والـرد عـلى استفساراتهم.

- المبيعات الهاتفية.
- ثلث فريقا متفانيا لاكتساب عملاء جدد والترويج والتسويق عن طريق الهاتف.

(3)إدارة الثروات

يقدم قسم إدارة الثروات خدمات مصرفية ممتازة للنخبة المتميزة من العملاء. ويمثل القسم محطة شاملة تقدم للعملاء مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية المطلوبة.

ويعتبر قسم إدارة الثروات مسؤولا عن:

- المميز.
- راك سيليكت.
- خدمات راك للهنود غير المقيمين.
- الخدمات المصرفية الخاصة.

السمات المميزة لإدارة الثروة:

- تخصيص الحلول لتتلاءم مع حاجات الأفراد.
- الاهتمام بالأفراد اهتماما كليا.
- الخدمة المميزة.
- تقدم مجموعة كاملة من المنتجات والخدمات المالية لتلبية كل المتطلبات بأسعار تفضيلية للعملاء المتميزين.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- الاهتمام الكلي بالأشخاص.
- يرجى الضغط هنا للتقدم الآن.

### (4) الائتمان والتحصيلات

يعتبر قسم الائتمان مسؤولا عن صياغة سياسات الائتمان وتقييم وتنفيذ واعتماد كل منتجات الأصول والعروض الخاصة بالمشروعات الصغيرة. ويضم راك بنك وحدة مركزية للعمليات الائتمانية للفروع والمبيعات المباشرة من أجل متابعة أفضل وتنفيذ ائتماني منظم. بينما يضم قسم التحصيلات وحدتي تحصيل واستيفاء هاتفية وتتمثل المهمة الرئيسية لهاتين الوحدتين في تقليل المخالفات والحد منها وإدارتها على كل مستويات منتجات الأصول.

### (5) المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ينصب اهتمام فريق المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تقديم خدمات مالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتزويد العملاء بمجموعة من المنتجات والخدمات المعدة خصيصاً لتلبية كافة متطلباتهم سواء التمويلية أو غير التمويلية.

### (6) قروض السيارات

يقدم قسم قروض السيارات للعملاء مجموعة من الخيارات والخدمات الخاصة بتمويل السيارات. وتعتبر قروض راك بنك من المنتجات المتميزة في السوق ويرجع نجاح راك بنك في ذلك إلى التزامه بسياسة إقراض ومخاطر مع العملاء تتسم بالمرونة والود والقوة والقابلية في نفس الوقت. وهناك عدد من مراكز قروض السيارات يقدم خدمات شخصية لكل من العملاء الجدد والحاليين على السواء.

### المشروعات والقنوات الإلكترونية

يمثل العاملون في المشروعات والقنوات الإلكترونية في راك بنك الواجهة بين تقنية المعلومات والأعمال بهدف تقديم حلول تقنية فعالة ودقيقة وخالية من الأخطاء لمساعدة البنك في إرضاء العملاء وتحقيق ريادته في تطبيق أحدث الحلول التقنية في الخدمات المصرفية. ومن المبادرات التي حققتها وحدة القنوات الإلكترونية أجهزة الإيداع

الإلكتروني وأجهزة الصراف الآلي والرد الصوتي الفعال والخدمات المصرفية من خلال خدمة الرسائل القصيرة.

## جودة الخدمات

وحدة جودة الخدمات مسؤولة عن تحقيق التميز في مستويات الخدمة المقدمة إلى عملائنا وذلك من خلال التعريف والتوجيه والتدريب التعزيزي للموظفين وإجراء مراجعات دورية للجودة وتدريبات تسوق رائعة بين الموظفين.

## الفروع

تعتبر فروع البنك من قنوات التوزيع الرئيسية لخدمات البنك ومنتجاته. وتضم شبكة البنك الحالية عددا من الفروع المنتشرة في أرجاء الإمارات العربية المتحدة منها 11 فرعاً في المنطقة الجنوبية (دبي، أبو ظبي، العين ، الشارقة، كلباء وخورفاكان) و6 فروع في المنطقة الشمالية (النخيل، رأس الخيمة، المانع، رامس، شعم، بدر). وتمشيا مع استراتيجية التوسع للبنك تم استحداث مفهوم الخدمات المصرفية من خلال الأكشاك التي أثبتت أنها قناة محورية لأنشطة البنك مع رؤية أوضح وانتشار جغرافي معزز.

## التسويق

وحدة التسويق مسؤولة عن ثلاثة مجالات رئيسية هي:

(أ) إدارة العلامة التجارية

تدير هذه الوحدة الهوية التعريفية لراك بنك وتشمل تصور العلامة وعرضها للتعريف بكافة المنتجات والخدمات الفردية والجماعية للبنك.

(ب) تطوير المنتج

تضمن وحدة التسويق من خلال الرصد المستمر لبيئة السوق تلبية المنتجات والخدمات الجديدة لمتطلبات الأسواق والعملاء وتدشينها وفقا لاستراتيجية البنك الكلية.

**(ج) التخطيط الإعلامي**

**تحرص هذه الوحدة على استخدام الوسائل الإعلامية المختلفة استخداما فعالا مع حملات علاقة عامة لدعم العلامة التجارية والمنتجات والخدمات.**

## الخدمات المصرفية للشركات

**تتولى وحدة الخدمات المصرفية للشركات دعم المؤسسات التجارية في تلبية احتياجاتها المصرفية لضمان مزاولة أنشطتها التجارية بكل سهولة ويسر. وتعتبر الخدمات المقدمة عامة بمثابة "جسر- سيولة نقدية" لهذه المؤسسات في أرجاء قطاعات العمل المختلفة. ويهدف عمل راك بنك المفضل حاليا إلى توفير تمويل قصير المدى ورأس مال عامل وتلبية المتطلبات التجارية للأشخاص الاعتباريين.**

**إضافة إلى ذلك تقدم وحدة الخدمات المصرفية للشركات قروضا لمساعدة المؤسسات والمستثمرين في مشروعات الإعمار الضخمة مثل بناء المصنع والمستودعات والمباني التجارية.**

## الخزنـــة

**تقوم الخزنة بدور الحارس على السيولة النقدية لدى راك بنك وتدير بكفاءة أعمال الصرف الأجنبي وأوضاع السوق المالي للبنك. كما تقدم الخزانة للبنك وعملائه مجموعة من الخدمات التي تشمل تغيير العملات على الفور وتحويل العمليات ومنتجات الخزانة المنظمة وبذلك تقوم بدور المستشار وتقدم تحوطات لمخاطر سعر الصرف ووضع هياكل تتعلق بالسوق للعملاء الراغبين في تحقيق عائد أعلى على ودائعهم.**

## مكتب مدير التشغيل

**يعتبر مكتب مدير التشغيل مسؤولا عن إدارة الدعم التشغيلي لراك بنك. ويضم ثلاثة أقسام هي:**

**الالتزام بالإجراءات والعمليات وتقنية المعلومات.**

**(1) الالتزام بالإجراءات**

**هذا القسم مسؤول عن إدارة المخاطر ومراقبة مكافحة غسيل الأموال وتنظيم إجراءات الرقابة الداخلية والتشغيل على نحو فعال.**

**(2) العمليات**

**هذا القسم مسؤول عن تخطيط استمرارية العمل وإدارة محفظة راك البنك العقارية. كما يضم وحدات ائتمان وعمليات مركزية لإدارة إجراءات المكاتب الخلفية ودعم كافة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.**

**(3) تقنية المعلومات**

**هذا القسم مسؤول عن إدارة وتطوير ومساندة البنية الأساسية والأنظمة الخاصة بتقنية المعلومات بالبنك والمستخدمة من أجل تقديم خدمات مصرفية متميزة للعملاء.**

## أقسام البنوك الداخلية

### الموارد البشرية

**تقوم وحدة الموارد البشرية في راك بنك بدعم العديد من أقسام المشروعات داخل البنك من خلال تطبيق استراتيجي وعملي لإدارة الأصول البشرية في مجال التوظيف وعلاقات الموظفين وإدارة وتطوير الموظفين وإدارة المكافآت والهيكل التنظيمي.**

### الشؤون المالية والإدارية

**وحدة التمويل مسؤولة عن الاحتفاظ بسجل دقيق لكافة العمليات التمويلية والتخطيط والتكهن ورصد ميزانية وقياس الأداء على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية ومعايير المطابقة المماثلة. كما تقوم وحدة التمويل بالاتصال بمراجعين خارجيين وهيئات تقييم وهيئة سوق رأس المال من أجل الالتزام بالمعايير الدولية للتقارير المالية وتوجيهات البنك المركزي.**

وتعد وحدة الشؤون الإدارية الحارس على أصول راك بنك ومسؤولة عن عمليات الشراء المركزية وإدارة المخزون.

### المراجعة الداخلية

تقوم وحدة المراجعة الداخلية، باعتبارها وحدة مستقلة مختصة بتقييم وضمان المراقبة، بمساعدة أفراد البنك في القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال. كما تقوم المراجعة الداخلية، من خلال تزويد إدارة راك بنك ومجلس إدارته وأقسامه وإداراته بتحاليل وتقييمات وتوصيات وإرشادات ومعلومات، بتقييم مدى فعالية وكفاية الرقابة الداخلية للبنك ونوعية الأداء في الاضطلاع بالمسؤوليات المخصصة.

### العلاقات العامة

تعتبر كل من وحدتي العلاقات والعامة والاتصال بالشركات مسؤولة عن توجيه الجهود المنظمة والمتواصلة لتحقيق سمعة طيبة وتفاهماً بين البنك والجمهور والحفاظ على هذه العلاقات من خلال إجارة كافة الاتصالات والعلاقات داخل البنك وبين البنك والجمهور الخارجي. ويتمثل الهدف الرئيسي من ذلك في خلق سمعة طيبة تليق بسمعة البنك نابعة من الأداء المتميز.

## خدمات يفترض أن تكون مجانية تأخذ البنوك مقابلها رسوماً من العملاء

تقوم بعض البنوك بتحصيل رسوم ومبالغ تعتبرها رمزية أحياناً وأحيانا تكلفة للخدمة المقدمة للعميل والذي يفترض بأن تقدم له الخدمات بجميع أنواعها مجاناً كعميل رضي بالتعامل مع البنك، فمثلاً تقدم بعض البنوك مزايا لبعض العملاء مقابل الاشتراك في برنامج خدمة معين وان اختلفت الأسماء وتنوعت الخدمات ولكن في النهاية هي خدمة يفترض ان يقدمها البنك لعملائه بالمجان ولكن بطريقة أخرى أصبحت تقدمها مقابل رسوم شهرية يتحملها العميل بدون وجه حق .

فمثلاً عند الاشتراك في بعض تلك البرامج يحصل العميل على تسهيل وأولوية في الخدمة فعند زيارته للفرع يحق له بموجب هذا الاشتراك الشهري أن يتم خدمته بشكل

أسرع من العميل العادي والذي سوف ينتظر طويلاً، فهل يعقل أن يتحمل العميل تكلفة الخدمات التي يفترض أن يقدمها البنك لجميع العملاء بكل جودة وسرعة، وهل وصل الأمر بنا أن ندفع مقابل الحصول على أبسط حقوقنا عند البنوك وهي الخدمة السريعة، فإنني هنا أتساءل هل يحق لها هذا التصرف وإلى أين ستقودنا مثل هذه التصرفات وما هو دور مؤسسة النقد في مراقبة البنوك وتعاملها مع العملاء؟

ولا يغيب عن ذهن القارئ الكريم أرباح البنوك الخيالية مقابل خدماتها والتي تكاد تصل الحد الأدنى، وهل هي في حاجة إلى أن تستقطع مبالغ ورسوماً من العملاء المغلوبين على أمرهم والذين قد تضطرهم الظروف إلى طلب مثل هذه الخدمات في سبيل تعظيم هذه الأرباح؟ والتي هي في الحقيقة تحصل عليها بدون أن تبذل أي جهد ودون أن تتحمل أي مصاريف وفوائد، كما في البنوك العالمية فأرباح جميع البنوك في المملكة في مقابل ثبات جودة الخدمات المقدمة ماعدا الخدمات الذهبية التي أخذت تزدهر في الوقت الحاضر والغريب أن مجالس إدارة البنوك تنسب هذه الزيادة والنمو إلى خططها وإلى إدارتها لعمليات البنك رغم أن هذه الزيادة تعتبر زيادة طبيعية ونمواً طبيعياً في مقابل نمو حجم تعاملات المواطنين وزيادة عدد السكان وليس جراء خطط الإدارة. والدليل على ذلك هو أن أرباح جميع البنوك في زيادة مستمرة منذ سنوات ومازالت وسوف تستمر كنتيجة طبيعية لزيادة ونمو الاقتصاد الوطني في المملكة وازدهاره. وأيضاً ثبات نوعية الخدمات المقدمة مقارنة فيما بين البنوك وبعضها البعض فهي جميعاً تقدم نفس الخدمات وبنفس الطريقة وبنفس القالب الثابت، فالقروض مازالت تقدم بفوائد مركبة وبأسعار مضاعفة رغم الإعلانات الجذابة والتي قد تغري العميل للاقتراض، في ظل عدم وجود البدائل المناسبة لكثير من العملاء، فجميع البنوك تقدم نفس الخدمات وبنفس الأسلوب ولا يوجد أي تميز فيما بينها. وعودة للموضوع الأول وهو تحصيل رسوم في مقابل خدمة العملاء فبأي منطق يا مؤسسة النقد يتم تحصيل تلك الرسوم من العملاء وفي مقابل خدمتهم، فمثلاً يتم تحصيل رسوم لإصدار بطاقة الصراف الآلي وهي تختلف في حالة أن يتم طلبها عالمية أو محلية، وأيضاً رسوم لإصدار دفتر شيكات للعميل وهو أبسط حق من حقوق أي عميل في مقابل التعامل معهم وإيداع

مدخراته وأمواله لديهم، وأيضاً الآن رسوم في مقابل خدمة أسرع والتي هـي في الحقيقـة ليسـت سريعـة كما يتبادر إلى ذهن القارئ وإنما عادية واقل من العادية ولكن ما الحيلة فأينما تذهب تجد نفس الروتين بطرق أخرى، والعميل إذا لم يشترك في مثـل هـذه الخـدمات عليـه مواجهـة الطـوابير الطويلـة والانتظـار لساعات وساعات، وهذا في الحقيقة يعني عدم مقدرة هذه البنوك في تلبية حاجـات عملائهـا وخـدمتهم بشكل مناسب وفي وقت مناسب، وهنا يأتي دور مؤسسة النقد في المراقبة على هـذه البنـوك وحثهـا عـلى تقديم الخدمات المناسبة لعملائها وفي الوقت المناسب لهم.

## باقة خدمات متكاملة تقدمها شركة **First Service**

أعلنت First Service الرائدة في تقديم مجموعة متكاملة من خدمات الأعمال عن إضافة خدمة تسجيل الأسطوانات المدمجة أو (burning CD) مؤخراً إلى نشاطاتها، عبر استخدام حلول تكنولوجية متطورة لتسجيل الأسطواناتبنظام (many to many)، وهى الطريقة المثلي لإصدار فواتير العملاء أو كشوف حساباتهم على اسطوانات CDs بسرعة متناهية تماثل الإنتاج الممكن(mass production).

وصرح جورج إدوار المدير العام التجاري إن الشركة تسعى إلى تغطية احتياجات عملائها بـاختلاف أنشطتهم سواء في مجال خدمات المحمول أو البنوك وسائر القطاعات الأخرى المتعاملة معها عـن طريـق تقديم خدمات متكاملة أو منفردة بأداء عصري متطور مع دقة وسرعة وسرية في آن واحد ، مشيرا إلى أن ذلك يشمل المتابعة الدائمة لضمان وصول الرسائل إلى أصحابها وعدم فقدان أية رسـائل. وأضـاف جـورج موظفونا مدربون على الأداء باستخدام نظام دقيق ممكن باستخدام أجهزة الكمبيوتر المحمولة التي يـتم تحميلها بكافة المعلومات والبرامج المجهزة لتحقيق وتلبية متطلبات عملائنا.

وأكد جورج إن قطاع البنوك من أهم القطاعات التي تتعامل معها الشركة حيـث تقـدم خـدماتها لغالبية البنوك الكبيرة مع ما يتطلبه العمل مع البنوك من سرية ودقة وسرعة في الأداء.

وأوضح المدير العام التجاري أن مستوى الخدمة المقدم FirstService يرتقي لأقصى درجة عند حدوث التوافق (INTEGRATION ) بين أسلوب الميكنة المقدم من الشركة ونظم البنك في حين لا يكون هناك فارق ملحوظ بين أداء الشركة عندما يتعامل معها البنك كسائر شركات البريد السريع العادي وذلك بتسليمها الأظرف بنظام يدوي غير ممكن.

واختتم بالقول أن First Service تسعى إلى خدمة عملائها بكل ما تملك من معلومات وخبرات حيث تقوم بتزويدهم بنظام إلكتروني لحفظ قاعدة البيانات من خلال برامج تتماشى مع تقديم الخدمات مع النظام المعمول به في شركة First Service .

وتعد First Service شركة مصرية رائدة في تقديم خدمات بريدية متكاملة ضمن منظومة من الخدمات لكثير من قطاعات الأعمال في مصر وخاصة قطاع البنوك حيث تتعامل مع ما يقرب من 16 بنكا هي بنك إسكندرية، القاهرة، سيتى بنك، CIB، البنك الأهلي سوستية جنرال، MIBank، اتش اس بى سى، كاليون، بنك الإسكان والتعمير، اية بى سى، بى ان بى باريبا، باريوس، أبو ظبي، المشرق، والبنك العربي الخليجي.

وتم إنشاء الشركة عام 1998 وتطورت بسرعة مذهلة نظرا لكفاءتها ودقة أدائها حيث لا يتوقف نشاطها على تقديم الخدمات البريدية بل ومتابعته بدقة وكفاءة وسرعة أداء أشاد بها كافة العملاء.

والخدمات التي تقدمها شركة First Service توفرها لعملائها في مجموعة حلول متكاملة أو منفصلة حسب اختيار العميل، بما يساعد العملاء من البنوك وشركات الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت على تحقيق قدر عالي من الكفاءة بالإضافة إلى ميزة التعامل مع شركة واحدة تؤدى كل الخدمات بشكل متكامل.

**وتقدم شركة First Service الخدمات التالية:**

- **الطباعة الرقمية التي توفر للعملاء طباعة مراسلاتهم من فواتير وكشوف حسابات بكفاءة عالية في أمان وسرية وبتكلفة اقتصادية.**

- **التظريف لكل مراسلات العملاء بطريقة ممكنة باستخدام أحدث الماكينات بالإضافة إلى نظام التكويد والتصنيف المميز.**

- **التوصيل عبر مندوبي الشركة المزودين بأحدث أجهزة الكمبيوتر المحمولة لتخزين المعلومات الخاصة بالرسالة المراد توصيلها وحالة التوصيل، ويتم تحديث هذه المعلومات أولا بأول. بالإضافة إلى خرائط تفصيلية توفرها شركة First Servic من خلال قاعدة بيانات نظم المعلومات الجغرافية الخاصة بالشركة، والتي تعطي بيانات مفصلة عن العناوين والمسارات الموصلة إليها وهو ما يزيد من كفاءة عملية التوصيل.**

- **تحصيل الأموال وتقدمها الشركة لخدمة عملاءها حيث يتم تحصيل الأموال من العملاء في الأماكن والأوقات التي يحددونها.إلى جانب خدمات دفع الفواتير بطريقة سهلة وممكنة من خلال أجهزة المحمول المزودة بأدق المعلومات لضمان السهولة والسرعة والسرية وكفاءة الأداء.**

- **مركز اتصالات العملاء وهذه الخدمة تتكامل مع باقة خدمات شركة First Service من استقبال استفسارات العملاء ومتابعة تسليم مختلف المراسلات إليهم، بالإضافة إلى إجراء البحوث التسويقية والاستبيانات البحثية وغيرها.**

**وتقوم إدارة مراقبة الجودة بالتحقق أولا من معلومات المرسل إليه قبل عملية التوصيل، ومراجعة البيانات بانتظام للتأكد من التسليم.**

**وتعتبر شركةFirst Service من شركات البريد الخاصة الرائدة، وقد أنشأتها شركة "اوراسكوم تيليكوم" عام 1998 وتديرها شركة "اوراس إنفست" .**

تقدم شركة First Service مجموعة حلول متكاملة للشركات والبنوك مثل الطباعة، التغليف، التظريف، التوصيل وتحصيل النقود، وتتم متابعة العمل من خلال إدارة مراقبة الجودة وإدارة خدمة العملاء.

## الخدمات البنكية والدور المفقود لتكنولوجيا المعلومات

تشهد الخدمات المالية والمصرفية في مصر إقبالا واسعا من جانب مؤسسات مالية عالمية لتوسيع نطاق عملياتها وعملائها. وقد شهدنا في السنوات الأخيرة دخول مجموعة من البنوك العالمية إلى السوق المصرى لتقديم خدماتها مستفيدة بالآليات التي توفرها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

هذا التواجد الضخم لعدد كبير من البنوك يؤدى إلى وجود منافسة قوية بينها، ومحاولتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء، وفق شروط معينة يفرضها كل بنك، وتتفاوت من بنك لآخر طبقا لإستراتيجيات محددة، ومعايير متعارف عليها عالميا.

وكما أن تعدد مقدمي الخدمات، وتزايد حدة المنافسة يمكن أن يكون في صالح المشتركين، إلا أنه يمكن أن يؤدى للإضرار ببعض البنوك التي تعجز عن تلبية متطلبات عملائها وسط سوق شديدة التنافسية، وشديدة الجذب.

هذه المقدمة تدفعنا للتساؤل حول مدى التقدم الذي أحرزته بعض البنوك العاملة في مصر- من حيث جودة الخدمة، وسرعتها، ومدى استفادتها من تكنولوجيا المعلومات في تطوير خدماتها. هذه التساؤلات دفعتني إليها تجربة شخصية مررت بها مع إدارة البنك العربي في مصر. تتلخص هذه التجربة في وجود بعض المديونيات لصالح البنك نتيجة مشتريات قمت بها خلال مشاركتي في معرض جايتكس بدبي، وبلغت قيمتها نحو 2500 جنيه ببطاقة فيزا التي يوفرها البنك مقابل وديعة موجودة لديه منذ سنوات قاربت قيمتها نحو 6 آلاف جنيه. ومع عدم وجود رصيد في الحساب الجاري يكفى لتغطية قيمة المشتريات في موعد السداد المقرر. بدأ البنك في فرض نسبة الفائدة المقررة، مع الرسوم اللازمة. وبعدها تلقيت إخطارا بوقف بطاقة الفيزا، وإستحالة إجراء أي معاملات مالية جديدة من خلالها، مع مواصلة مطالبتي بتسديد المبلغ بعد أن

وصل إلى ما يقارب 2900 جنيه!!! وقد قرر البنك إشعاري بـأن الإجـراءات القانونيـة قيـد التنفيـذ لعـدم تسديد المبلغ. وعلى الفـور توجهـت للفـرع الـذي أتعامـل معـه، وطلبـت مـنهم فـك الوديعـة، واسـتلام مستحقاتهم، وتسييل باقي المبلغ في حسابي الجاري. وبالفعل تم تسييل جزء من الوديعة لسداد المبـالغ، وتم ربط باقي قيمة الوديعة بحجة أنه لا يمكن تسييلها إلا بعد مرور شهر كامل عـلى طلبـي تخوفـا مـن وجود مشـتريات أخـرى ببطاقـة الفيـزا لم تظهـر في الحسـاب. أبلغـتهم أنـه لا يمكـن أن تكـون هنـاك أي معاملات تمت ببطاقة الفيزا لأن البنك نفسه قام بإيقافها منذ حوالي 3 شـهور، فكيـف يمكننـي إجـراء أي تعاملات بها وهى ملغاة، ويمكنهم التأكد من ذلك من خلال الإطلاع عـلى تفاصـيل الحسـاب عـلى شاشـة الكمبيوتر. وكان الرد بأنهم لا يملكون فعل أي شيء، وأن هذه هـي المعـايير المعتمـدة لـديهم. وقـالوا إن إدارة بطاقات الفيزا مستقلة بذاتها، ولا تتبع الفرع، ولا يمكنني أن أفعل شيئا سـوى الانتظـار حتـى يـتم الإفراج عن بقية الأموال المحتجزة لديهم.

هذه الواقعة أثارت في الذهن عديد من التسـاؤلات حـول مـدى فعاليـة الخـدمات التـي يقـدمها البنك، ومدى استفادته بالشبكات المعلوماتية التي يمتلكها، وهل هـي ناجحـة فعـلا في تقـديم الخـدمات المناسبة في الوقت المناسب؟ وهل يمكن أن يكون هذا هـو مسـتوى الخدمـة في الوقـت الـذي يمكـن فيـه إدارة الملايين، بل المليارات من الدولارات بضغطة زر واحدة عبر شبكة الإنترنـت أو الشـبكات الداخليـة؟ ألا يمكن لموظفي البنك أن يتأكدوا فعلا، وفى ثوان معدودة من أن البطاقة موقوفة منذ شهور، ولم تتم أي معاملات عليها؟ وبالتالي يمكن تسييل بقية المبلغ في ثوان معدودة؟ وما هـي فائـدة الإنفـاق الهائـل عـلى التجهيزات التكنولوجية في الوقت الذي تبقى فيـه هـذه الأجهـزة، والبيانـات حبيسـة التفكـير التقليـدي؟ وهل كانت هذه هي المبادئ التي تأسست عليهـا قصـة نجـاح هـذه المؤسسـة الماليـة العريقـة عـلى يـد الراحل عبد الحميد شومان، ونجله عبد المجيد شومان، والتي يواصل مسيرتها حاليا عبـد الحميـد شـومان الابن؟

# الفصل الثالث عشر

# البنوك الإلكترونية وتعاملها مع العملاء

## البنوك الإلكترونية وتعاملها مع العملاء

### *E - Banking*

### الخدمات المالية على الخط أساس فكرة البنوك الإلكترونية

**يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية ( Electronic Banking ) أو بنوك الإنترنت ( Internet Banking ) كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الالكترونية عن بعد ( Remote Electronic Banking ) أو البنك المنزلي (Home Banking) أو البنك على الخط ( Online Banking) أو الخدمات المالية الذاتية ( Self Service Banking -) ، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وانجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون ، ويعبر عنه بعبارة ( الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان ) ، وقد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما تتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص ، وتطور المفهوم هذا مع شيوع الانترنت إذ أمكن للزبون الدخول من خلال الاشتراك العام عبر الانترنت ، لكن بقيت فكرة الخدمة المالية عن بعد تقوم على أساس وجود البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر الزبون ، بمعنى أن البنك يزود جهاز العميل ( الكمبيوتر الشخصي PC ) بحزمة البرمجيات - إما مجانا أو لقاء رسوم مالية - وهذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد ( البنك المنزلي ) ، أو كان العميل يحصل على حزمة البرمجيات اللازمة عبر شرائها من الجهات المزودة ، وعرفت هذه الحزم باسم برمجيات الإدارة المالية الشخصية (Personal-Financial-management PFM ) مثل حزمة (Microsoft's Money ) وحزمة ( ntuits Quicken ) وحزمة ( Meca's Managing Your Money ) وغيرها وهذا المفهوم للخدمات المالية**

**عن بعد هو الذي يعبر عنه واقعيا ببنك الكمبيوتر الشخصي ( PC banking ) وهو مفهوم وشكل قائم ولا يزال الاكثر شيوعا في عالم العمل المصرفي الإلكتروني .**

## تطور فكرة الخدمة عن بعد وميلاد البنوك الإلكترونية بمعناها الحديث

**في ظل وجود شبكة الانترنت وشيوعها وازدياد مستخدميها ، وفي ظل التطور الهائل في تقنيات الحوسبة والاتصال التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات ضمن سياسة وخطط الانسياب السلس للبيانات ومفهوم المعلومة على الخط ، وترافق ذلك مع استثمار الانترنت في ميدان النشاط التجاري الإلكتروني ضمن مفاهيم الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية ، ومع الاعتماد المتزايد على نظم الحوسبة في إدارة الأنشطة وازدياد القيمة الاقتصادية للمعلومات ككيان معنوي أمسى هو المحدد الاستراتيجي للنجاح في قطاعات الأعمال والمال والاستثمار المالي ، في ظل ذلك كله ، تطور مفهوم الخدمات المالية على الخط ، لتتحول الفكرة من مجرد تنفيذ أعمال عبر خط خاص ومن خلال برمجيات نظام كمبيوتر العميل ، إلى بنك له وجود كامل على الشبكة ويحتوى موقعه كافة البرمجيات اللازمة للأعمال المصرفية، وفوق ذلك تطور مفهوم العمل المصرفي من أداء خدمات مالية خاصة بحسابات العميل إلى القيام بخدمات المال والاستشارة المالية وخدمات الاستثمار والتجارة والإدارة المالية وغيرها .**

**إن البنوك الالكترونية - وتعرف أيضا ببنوك الانترنت أو بنوك ( الويب ) (Internet Banking أو Web Banking ) - برغم علاقتها بالكمبيوتر الشخصي ، فإنها لم تأخذ كافة سماتها ومحتواها من مفهوم بنك الكمبيوتر الشخصي المتقدم الإشارة إليه، فالبرمجيات التي تشغل البنك الالكتروني ليست موجودة في نظام كمبيوتر الزبون ، والفائدة من ذلك كبيرة ، فالبنك أو مزود البرمجيات ليس ملزما بإرسال الإصدارات الجديدة والمتطورة من البرمجيات للعميل كلما تم تطويرها ، ويمكن بفضل ذلك أيضا أن يدخل العميل إلى حساباته والى موقع البنك وخدماته من أي نظام آخر في أي مكان أو أي وقت وليس فقط من خلال كمبيوتره الخاص كما هو الحال في فكرة البنك المنزلي أو البنك على الخط . كما**

ان تعلم استخدام البرمجيات لم يعد متطلبا كالتزام على البنك ، فالموقع يتيح ذلك والعديد من مواقع البرمجيات الشبيهة تقدم مثل هذا التعريف ، وفوق ذلك كله فان البنك عبر الانترنت، أو بنك الموقع ، يتيح مداخل للزبون باتجاه مواقع حليفة أو شبيهة أو مكملة لخدماته، كمواقع إصدار وإدارة البطاقات المالية، أو امن المعلومات المتبادلة ، أو مواقع مؤسسات شهادات التعاقد والتوثيق، أو مواقع تداول الأسهم أو أي مواقع أخرى تقدم أي نمط أو نوع من الخدمات المالية أو الاستشارية عبر البنك المستضيف أو شركائه .

والبنوك الالكترونية بمعناها الحديث ليست مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية وحسب ، بل موقعا ماليا تجاريا إداريا استشاريا شاملا ، له وجود مستقل على الخط، فإذا عجز البنك نفسه عن أداء خدمة ما من بين هذه الأطر كان الحل اللجوء إلى المواقع المرتبطة التي يتم عادة التعاقد معها للقيام بخدمات عبر نفس موقع البنك ، بل أن احد أهم تحديات المنافسة في ميدان البنوك الالكترونية أن مؤسسات مالية تقدم على الشبكة خدمات كانت حكرا على البنوك بمعناها التقليدي أو بمعناها المقرر في تشريعات تنظيم العمل المصرفي ، وليس غريبا أن نجد مؤسسات تجارية أو مؤسسات تسويقية تمارس أعمالا مصرفية بحتة نتجت عن قدراتها المتميزة على إدارة موقع مالي على الشبكة ، وأصبحت بنكا حقيقيا بالمعنى المعروف بعد أن كانت تعتمد – عبر خطوط مرتبطة بها – على البنوك القائمة ، فبعض مواقع التسوق الالكتروني ، كمتاجر بيع الكتب ، اعتمدت على بنوك تجارية قبلت إنفاذ عمليات الدفع النقدي وتحويل الحسابات ، ووجدت هذه الشركات نفسها بعد حين تمتلك وسائل الدفع النقدي التقنية وتستطيع إنشاء قواعد حسابات بنكية خاصة بعملائها ، وتمنحهم ضمن سياساتها التسويقية تسهيلات في الوفاء بالتزاماتهم نحوها ، ومن حيث لم تكن تريد أمست مؤسسات تمارس أعمالا مصرفية ، فتح الحساب ، ومنح الاعتماد ، وإدارة الدفع النقدي ، ونقل الأموال ، وإصدار بطاقات الائتمان والوفاء الخاصة بزبائنها ، وغيرها. وهذا - من جهة أخرى -خلق أمام المؤسسات التشريعية القائمة تحديا كبيرا حول مدى السماح للمؤسسات غير المصرفية القيام بأعمال مصرفية ، وما إذا

كانت قواعد الرقابة وإجراءاتها المناطة عادة بمؤسسات الرقابة المصرفية كالبنوك المركزية ونحوها تنطبق على هذه المؤسسات ، إلى جانب تحدي إلزام هذه المؤسسات بمراعاة المعايير والقواعد المقررة من جهات الإشراف المصرفي .

وعليه ، ووفقا لما تقدم فان البنك الالكتروني يشير إلى النظام الذي يتيح للزبون الوصول إلى حساباته أو أية معلومات يريدها والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به أو أية وسيلة أخرى .

## أنماط البنوك الالكترونية وخدماتها

ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنت يعني بنكا الكترونيا ، وسيظل معيار تحديد البنك الالكتروني مثار تساؤل في بيئتنا العربية إلى ان يتم تشريعيا تحديد معيار منضبط في هذا الحقل .

ووفقا للدراسات العالمية وتحديدا دراسات جهات الإشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية، فان هناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الالكترونية على الانترنت :-

الأول :- الموقع المعلوماتي ، Informational وهو المستوى الأساسي للبنوك الالكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الالكتروني المصرفي، ومن خلاله فان البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

الثاني :- الموقع التفاعلي أو الاتصالي Communicative بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الالكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات .

الثالث :- الموقع التبادلي Transactional وهذا هو المستوى الذي يمكن القول ان البنك فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة الكترونية ، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء

بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجـراء الحـوالات بـين حسـاباته داخـل البنـك أو مـع جهات خارجية .

وكما سنرى تاليا لدى استعراض واقع العمل المصرفي الالكتروني ، فـان غالبيـة البنـوك في العـالم قـد أنشأت بشكل أو بآخر مواقع معلوماتيـة تعـد مـن قبيـل المـواد الدعائيـة ، واتجهـت معظـم المواقـع إلى استخدام بعض وسائل الاتصال التفاعلي مع الزبون ، على عكس المواقع التبادلية ، التي لا تزال اتجاهـات البنوك نحوها تخضع لاعتبارات عديدة ، فهـذه المواقـع تعنـي قـدرة الزبـون عـلى التعامـل مـع الخدمـة المصرفية عن بعد ومن خلال الانترنت ، ولعل هذا ما يجعلنا نتمسك بالقول الذي نوضـحه لاحقـا مـن ان البنوك الالكترونية إنما هي البنوك التي تقع في نطاق النمط الثالث من الأنماط المتقدمة .

## تغير القناعة بشأن أمن الإنترنت أساس تنامي القناعة بالبنوك الالكترونية

من فترة قصيرة مضت لم نكن نسمع أحدا يقر إن شبكة الإنترنت بيئة آمنـة ، وربمـا لا نـزال نحـن مع القول ان تحقيق درجة مقبولة من الأمن على الشبكة أمسى أهم متطلبات التوائم مـع اسـتحقاقاتها ، وتصبح مشكلة امن المعلومات أكثر حدة بالنسبة لعمليات التحويل النقـدي بأشـكالها المختلفـة . غـير ان الاتجاه نحو قبول الانترنت كواسطة تبادل يزداد يوما فيوما ، ربما بسبب شيوع الاهتمام بأمنها ، وتحديدا عبر الإبـداع المتزايـد في ميـدان وسـائل امـن التقنيـة وامـن المعلومـات ، إلى جانـب الاهـتمام التشريـعي والتنظيمي لتوفير الحماية لبيانات ومعلومات الانترنت ، وربما ، بسبب ان البنوك الفاعلة الكـبرى دخلـت المعركة شيئا فشيئا تضيق فرص الاختيار بين العمل على الشبكة أو البقاء خارجها ، وتتجه عوامـل السـوق واستراتيجيات التسويق والإدارة نحو استثمار الانترنت بيئة للعمل ، لأنها تحتل مكانا يتسع يومـا فيـوم في ميدان النشاط التجاري والمالي .

ان المستخدمين تتزايد قناعاتهم بتحقق مستوى مـن الأمـن ، لكـن خيـاراتهم تتوقـف عـلى مـدى فعالية إجراءات الأمن ، ومن هنا كان التحدي الأول لصناع القرار هو

امن المعلومات وتحصين مواقع العمل من الاختراقات الخارجية والداخلية ، ولعل من أكثر العوامل مساهمة في الاتجاه نحو قبول التعامل المالي على الشبكة نشوء ووجود بوالص تامين على مخاطر العمل عبر الشبكة ، وكلنا يعلم انه بقدر توفر التأمين من الخطر تتلاشى الخشية من حصوله ، لان المال مضمون ، إن لم يكن بسبب ما تفرضه وتتطلبه شركات التامين من إجراءات سلامة وامن ، وبفضل وجود التعويض عند تحقق الخطر .

## لماذا البنوك الالكترونية ؟

إن الزبون بحاجة للحصول على حل لمشكلته وليس مشاهدة عرض يقدم له ، هذه أول الحقائق التي يمثل إدراكها مبرر وجود البنك الالكتروني بل أساس نجاحه ، لهذا كان موقع شركة E- Loan المتخصصة بالإقراض الالكتروني – على سبيل المثال - مميزا بين سائر المواقع الشبيهة ويميزها عن جهات الإقراض غير الالكترونية ، لأنه ليس مجرد موقع يعرض الإقراض بالوسائل التقنية ، بل لأنه يساعد المستخدمين على تحديد وحساب احتياجاتهم وخياراتهم المتطلبة لحل مشاكلهم ثم يقدم حزمة من العروض والخدمات التي تتفق مع رغبة وطلب العميل .

إن أول قاعدة هي أن السؤال الخاطئ بشان الخدمة المطلوبة يؤدي إلى مخرجات خاطئة ، وهو ما يعني أن بناء موقع البنك الإلكتروني يتعين أن ينطلق من مدخلات صحيحة ، فإذا سألنا زبون البنك ما هو طلبك ، فكان جوابه أريد إجراء دفع على الخط أو أريد خيارات أخرى بشان حساب الشيكات خاصتي أو أريد فتح اعتماد أو او أريد معاملة إقراض سريعة ، فان ذلك سؤال خاطئ بالنسبة لمستقبل العمل والتميز في الخدمة ، لكن إن سألناه ، ما هي مشكلتك التي ترغب بان نقدم حلا لها ، ربما كان جوابه انه قلق على تعليم أبنائه أو تطوير تجارته أو خائف من التقاعد أو نحو ذلك، وعندها يكون ما نقدمه حلا متفقا مع طلب العميل متكاملا شاملا ينطوي على أكثر من خدمة.

إن البنوك غير الالكترونية ، تقدم جزءا من الحلول لمشكلات الزبون لكنها لا تقدم حلولا شاملة أو تقدم حلولا جزئية بكلف عالية ، فإذا علمنا إن التنافس على أشده في سوق العمل المصرفي ، وعنوانه الخدمة الشاملة والأسرع بالكلفة الأقل ، فان البنوك الالكترونية فرصة لتحقيق معدلات أفضل للمنافسة والبقاء في السوق ، وببساطة ، فان الظن ان البنك الالكتروني مجرد إدارة لعمليات مصرفية وحسابات مالية ظن خاطئ ، لان التقنية تتيح للزبون بذاته أن يدير مثل هذه الأعمال ولا يأبه بها ، ان وجود البنك الالكتروني مرهون بقدرته على التحول إلى موقع للمعلومة ومكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة ، انه مؤسسة للمشورة ، ولفتح آفاق العمل ، انه مكان لفرص الاستثمار وإدارتها، مكان للخدمة المالية السريعة بأقل الكلف ، مكان للإدارة المتميزة لاحتياجات الزبون مهما اختلفت ، مكان لما يمكن أن تسميه، وقفة التسوق الواحدة ( One – stop shopping). كموقع Intuit Quicken. Com إذ يلحظ المستخدم إن هذا الموقع يقدم خدمات مالية وضريبية واستشارية واستثمارية ويعرض حزما من الخدمات الشاملة تتلاقى مع متطلبات الزبائن لحل مشكلاتهم .

كما ان الاتجاه نحو الدفع النقدي الالكتروني المصاحب لمواقع التجارة والأعمال الالكترونية يقدم مبررا لبناء البنوك الالكترونية ، فشركات التامين النفط ، الطيران ، الفنادق....الخ، تتجه بخطى واثقة نحو عمليات الدفع عبر الخط أو الدفع الالكتروني ، وهي عمليات تستلزم - إن لم يكن موقع الشركة يوفر وسائل الدفع النقدي - وجود حسابات بنكية أو حسابات تحويل أو نحوها ، وترك الساحة دون تواجد يعني دفع القطاعات المشار إليها إلى ممارسة أعمال مالية على الخط لسد احتياجاتها التي لا توفرها جهات العمل المصرفي المتخصصة .

واللجوء إلى البنوك الالكترونية ، لجوء لأحد وسائل المنافسة ودرء مخاطر المنافسة المضادة، وهو أيضا لجوء إلى تقديم خدمات شاملة بوقت قصير من عدد محدود من الموظفين ولقاء كلف أقل ، باعتبار ان البنك الالكتروني يوفر في كلفة موجودات الوجود الفعلي للبنك ( المقر والموظفين والمصروفات والفروع وغيرها ) لكن

علينا ان نعلم ان الوفرة في تكلفة تقديم الخدمة لا يتعين ان تعود للبنك نفسه ، فهذا لا يقيم فرقا بينها وبين الخدمات غير الالكترونية ، لهذا تقوم البنوك الالكترونية على قاعدة رئيسة اخرى وهي ان الوفرة في كلفة الخدمة عائد تشاركي بين البنك والعميل ، ومن هنا كانت بدلات تقديم الخدمة للعميل أقل بكثير مما يؤديه بالنسبة للخدمات الشبيهة غير الالكترونية .

قد لا يكون صحيحا قول احد اشهر باحثي البنوك الالكترونية ان الاتجاه الحتمي نحو البنوك الالكترونية يوجه رسالة إلى البنوك التقليدية - كما يسميها - مضمونها ان اللعبة قد انتهت ، ( Game is Over ) ، ربما في ذلك مبالغة ، فلا يزال العمل البنكي - سيما ضمن محاولاته اللحاق بركب التقنية واستثمار التكنولوجيا - قائما ومزدهرا ، لكن الخشية من تطورات دراماتيكية في وقت لا تتوفر لنا القدرة ولا الخيارات للتوائم معها ، أو ربما نكون عندها قد تاخرنا كثيرا في ظل حقيقة ان الوجود المبكر على الشبكة عامل هام من عوامل النجاح .

## اتجاهات التعامل المالي على شبكة الانترنت وواقع البنوك الالكترونية

جاء في دراسة قيمة حول البنوك الالكترونية أجرتها مجلة انترنت العالم العربي ( وهي على جزئيين نشرت على تباعد فيما بينهما ) إن إحدى الدراسات المسحية التي أجرتها شركة efunds ، وهي شركة لتحويل الأموال الكترونيا تملكها مؤسسة deluxe corporation تشير " إلى أن انجاز الإعمال المصرفية على شبكة ويب ، ما زال معقدا جدا ، وان الكثير من العملاء ما زالوا متخوفين من الناحية الأمنية . ويقول ماثيولاولر ، كبير المديرين التنفيذيين لشركة Online Resources ، التي توفر الخدمات المصرفية الفورية لحوالي 400 شركة في الولايات المتحدة : "هذه مشكلة كبيرة ، ويبدو ان هناك تذمر على نطاق واسع بين المستهلكين ، الذين يطالبون بتبسيط هذه الخدمات " واستقطبت الدراسة المسحية التي أجرتها شركة Delux ، تعليقات من 400 شخصا لديهم حسابات مصرفية فورية ، أو أبدو رغبة في فتح حسابات من هذا النوع . وقال 365 شخصا منهم (83 بالمئة) ، أن تعاملاتهم مع

المصارف عبر إنترنت أفضل من تعاملاتهم مع المصارف التقليدية . ومن أفضل المنافع التي يتمتع بها هؤلاء ، قدرتهم على الوصول إلى حساباتهم خلال الأربع والعشرين ساعة، يوميا ، وقدرتهم على مشاهدة أرصدة حساباتهم ، واستعراض كشوف الحركات التي يجرونها على حساباتهم ، فوريا ، بالإضافة لتمتعهم بخدمة دفع فواتيرهم عبر الشبكة وقال 88 شخصا ( 20 بالمئة ) ، من الذين شاركوا في الدراسة أنهم باشروا عملية التسجيل ، للحصول على حساب مصرفي عبر الانترنت، إلا أنهم لم يتموا تلك الإجراءات . وقال 28 بالمئة منهم أنهم لا يثقون بأمن التعاملات الفورية، وأفاد 26 بالمئة ممن لم يستكملوا إجراءات الحصول على حسابات عبر انترنت، إن هذه العملية تتطلب طباعة العديد من النماذج ، وإرسالها بالبريد أو بالفاكس، وقال 25 بالمئة منهم أن عملية إيداع الأموال غير ملائمة لأنها تتطلب إيداع الشيكات الورقية. وأضافت المجلة أن نتائج دراسة مسحية أخرى أجرتها مؤسسة **pis global** أظهرت أن 7% من المنازل الأمريكية تستخدم الخدمات المصرفية عبر الانترنت ، وهي زيادة تبلغ 67% عما كان عليه الوضع عام 1998 ، وتنبأت الدراسة أن ترتفع نسبة المنازل الأمريكية التي تستعمل الخدمات المصرفية عبر الانترنت إلى 20% عام 2002 . وعلى الرغم من أتن مستقبل الخدمات المالية المتكاملة عبر الانترنت يبشر بنجاح كبير إلا أن نتائج الدراسة تذكر أن المسائل المتعلقة بخدمة العملاء ما زالت بحاجة إلى جهود كبيرة لتحسينها.

ولا يقف التعامل المالي على شبكة الانترنت في حدود العلاقات المصرفية أو تعاملات التسوق في بيئة التجارة الالكترونية ، إذ إلى جانبهما تبرز عمليات البورصة عبر الانترنت ، ففي السنوات الأخيرة انشأ عدد كبير من الشركات والأشخاص مواقع خاصة على الانترنت في حقل أنشطة تداول الأسهم ( البورصة ) ، والأصل في أعمال الوساطة التي تمارسها جهات السمسرة ، حصول هذه الجهات على عمولات بدل خدماتها ، وهي في بيئة الانترنت اقل منها في العالم الحقيقي ، وهنا تظهر ميزة استغلال الانترنت. [من ابرز مواقع سماسرة البورصات موقع **E-Trade** وعنوانه على الشبكة **www.datek.com/Datek** أو **/charles www.etrade.com**

**schwab وموقع www.fidelity.com/Fidetity وعنوانه و www.eschwab.com ] وثمة ميـزة أخرى وهي أن عالم البورصة عبر الانترنت أتاح فرصة التعامل والاستثمار في هكذا أنشطة بمبالغ قليلة مما فتح الباب أمام فرص استثمار برؤوس أموال منخفضة .**

## اتجاهات البنوك العالمية في حقل العمل المصرفي الالكتروني

**ان الدراسات التحليلية التي أجريناها على مواقع البنوك الالكترونية إضافة إلى الدراسات البحثيـة الصادرة عن مؤسسات الأبحاث المختلفة ، والتي نشير إليها في أكثر من موضع من هـذا الفصـل ونتناولهـا بالتفصيل في الكتاب الرابع من هذه الموسوعة ، تظهر ما يلي :-**

**(1) غالبية مواقع البنوك على الانترنت مواقع تعريفية معلوماتية وليست مواقـع خـدمات مصرفية على الخط.**

**(2) هناك اتجاه دولي للتواجد على الانترنت لكن وفق التقييم الاستراتيجي فإن مجـرد الوجـود عـلى الإنترنت ليس هو الغرض المطلوب بقدر ما هو مطلوب اسـتثمار هـذه البيئـة في نشـاط فعـال وباقتدار .**

**(3) إن الكثير من مواقع الانترنت البحثية توفر مداخل شاملة لكافة مواقـع البنـوك عـلى الانترنـت، وهذا يعني قدرة المستخدم على التحرك بين هذه المواقـع بسـهولة للوصـول إلى أفضـل عـروض متاحة ، ومن هنا فإن أهم إستراتيجية في واقـع البنـوك عـلى الإنترنـت هـي أن يـدرك القـائمون عليها إن الكل يراك وما تظنه مميزا قد يكون عاديا بالنسبة للغير .**

**(4) لا تزال الولايات المتحدة الأمريكية في مقدمة الدول في حقل أتمتـة العمـل المصرفي، ومـع ذلـك فان من بين 10 آلاف بنك ومؤسسة مالية ثمة ما يقارب 3500 موقع تتشارك في بعضها العديـد من المؤسسات ، وان محركات البحث الأوسع غير قادرة على جلب أكـثر مـن 30 % تقريبـا مـن هذه المواقع ، وفي**

محركات البحث يكاد يتكرر أسماء ما يقارب 20-30 موقعا للبنوك الكبرى وبعضها من البنوك الصغيرة ، ويرجع ذلك لنجاح هذه البنوك في اعتماد آليات انتشار عبر محركات البحث العالمية تتيح لمختلف المستخدمين الوصل إليها أفضل من غيرها من المواقع هذه البنوك هي :

- *Citibank* , *WingspanBank.com* , *Net.B@nk* ,*CompuBank* , *Security First , Network Bank* , *USAccess Bank* , *First Internet Bank* , *First National Bank of the Internet* ,*Chase* , *Bank of America* , *NationsBank* , *First Union* , *Bank One* , *Wells Fargo* , *Norwest* , *Fleet Financial Group* , *PNC Bank* , *KeyCorp* , *Bank of New York* , *SunTrust* , *National City* , *Wachovia* , *Republic Bank & Trust* ,*Mellon*.

ويمكن الوصول مباشرة إلى هذه البنوك من خلال الموقع **www.onlinebanking.com**

(5) غالبية المواقع المشار إليها فيما تقدم مواقع معرفية ومعلوماتية ، لكن لن يمض وقت قصير على تحولها إلى مواقع خدمية تقيم علاقات تفاعل مباشرة مع الزبون ، إذ ما بين بين 1997 و 2000 ارتفعت نسبة الاتجاه إلى المواقع التفاعلية ما يقارب 80% وفق الدراسات التي نشير إليها تاليا .

تشير خلاصات الدراسات البحثية حول البنوك الالكترونية في أمريكا التي تغطي الواقع الفعلي لهذه البنوك من عام 1997 وحتى نهاية عام 2000 أهمها التي أجراها **Administrator of National Banks Comptroller of the Currency** إلى تنامي الاتجاه نحو بناء مواقع تبادلية الكترونية للبنوك .

## استراتيجيات عمل البنوك الإلكترونية وعناصر النجاح والإخفاق

كيف تعمل البنوك الإلكترونية؟ ومن الذي يمارس العمل المصرفي الالكتروني، بنوك أم غيرها؟ وما هي الخدمات المصرفية على الشبكة واتجاهات محتواها وآلياتها؟ ما هو واقع العمل البنكي لالكتروني العربي على الشبكة؟ وما هي

متطلبات العمل الناجح وعناصر التميز ؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات تتطلب الوقوف أمام حقائق رقمية ونتائج بحثية لتوفير البنية الموضوعية للتقييم وتحديد الإجابة:-

- **حقائق حول العمليات المصرفية عبر الشبكة :**

تعتبر شبكة الإنترنت وسيط تفاعلي لبيئة الأعمال بوجه عام ، فمن وجهة نظر المستخدم الفرد ، بيئة ملائمة لانجاز العمليات المصرفية مثل :- تدقيق وفحص الحسابات الشخصية ، دفع الفواتير .... الخ ، وتوفر على المستخدم مجهود الانتقال وتعبئة النماذج وتساهم من التخلص من متطلبات ومجهود المقابلة (الفيزيائية) مع الموظف . أما من وجهة نظر المنشأة ، فإنها وسيلة لتخفيض التكاليف التشغيلية ، والتأسيسية للفروع وبالتالي زيادة الأرباح وخفض رسوم خدمة العملاء على العمليات المختلفة وزيادة فوائد الإيداع وخفض فوائد الإقراض ، وابتكار برامج جديدة وتحفيز الخدمات وجذب الزبائن ودخول أسواق جديدة.

إن أول بنك افتراضي على شبكة الانترنت بنك ( نت بانك ) www.netbank.com نمت أعماله من عام 1995 حتى الآن ، وبلغت الزيادة خلال السنة الماضية 717% .

وترى مؤسسة الأبحاث الدولية www.idc.com ان تطبيقات وبرامج التعاملات المصرفية الإلكترونية ستكون بمثابة الوصفة الجاهزة لمساعدة البنوك على دخول سوق البنوك الإلكترونية والاحتفاظ بزبائنها . وقد بلغت مبيعات الحزم الجاهزة 93 مليون و 326 مليون دولار عامي 98 و99 على التوالي . وفي أمريكا وحدها وقعت 1200 مؤسسة ائتمانية عام 1998 اتفاقيات توريد حلول برمجية إلكترونية ، وقد زادت إلى 7200 عام 1999 .

والبنوك الإلكترونية ليست حكرا على المؤسسات المصرفية بل ربما تكون الريادة في مشروعاتها راجعة إلى تدخل جهات غير مصرفية لتلبية احتياجات التسويق الإلكتروني التي تمارسها عبر مواقعها ، والمتتبع لوضع سوق الانترنت إن جاز التعبير

يجد أن قطاعات غير بنكية قد دخلت بقوة سوق الاستثمار في البنوك الإلكترونية ، أما عن طريق :-

(أ) الاستثمار المباشر . مثل :- شركة سوني www.sony.com حيث أنشأت بنك افتراضي يقدم خدمات الإقراض والائتمان ، وشركة سوفت بنك www.softbanck.com التي تملك كل من www.yahoo.comوتملك www.zdnet.com Zdnet و E-trade، وليس لها علاقة بالعمل البنكي الفعلي وقد اشترت بنك ياباني مفلس ( نيبون كريدت بانك) .

(ب) توفير منصات خدمات للتعاملات المصرفية مثل :- أمريكا اون لاين www.aol.comالتي أقامت بنك افتراضي منذ 1996 انضم إليه بنك اوف أمريكا ويونيون بنك اوف كاليفورنيا وسيتي بانك وبنك ويلز فارجو وبنك ون كوربوريشن (وقد أصدرت هذه المنصة 135 مليون عرض سعر في يوم واحد خلال آذار 1999 ) . وكذلك مثل بوابة لايكوس www.lycos.com حيث بدأت شراكة مع بنك الكتروني منتصف 1999 وتصدر بطاقة ائتمان إلكترونية ( بطاقة خصم بنسبة 5% ) وتقدم قروض على الخط ، وتقدم جوائز تحفيزية لاول 100000 حساب.

(ج) تقديم خدمات بنكية بالنيابة :- مثل شركة بيع وتأجير السيارات www.autobytel.com تقدم خدمة التمويل المجاني ومقارنة أسعار الفائدة على القروض .

- **المشاريع الشاملة :-**

التحدي في ميدان الصناعة البنكية الالكترونية هي في محتوى الخدمة والقدرة على جذب الزبائن ، ولغاية الآن ، تقوم إستراتيجيات التسويق في هذا الميدان على تقديم برامج تحفيزية إلى جانب برامج الترويج والتوعية ، لكن اتساع نشاط بعض المؤسسات عن غيرها يرجع في الحقيقة إلى مدى شمول الخدمات المقدمة ، والفكرة هنا ، ان موقع البنك يتعين ان يتيح للمستخدم البقاء على المنصة أن جاز التعبير لان

انتقاله إلى مواقع خدمية أخرى قد لا يعيده إلى موضع البنك خاصة أن كثير من المؤسسات غير المصرفية تقدم الخدمة المصرفية من موقعها مباشرة ، بناء على ذلك يثور التساؤل ، ما هو البنك الالكتروني الشامل ، لنحاول الإجابة من خلال اتجاهات الشمولية لدى المؤسسات العاملة في الحقل :-

(أ) سوفت بنك عبر شركاته الفرعية يسعى لما يسمى الخدمة الشاملة كيف؟

للبنك شركة فرعية هي (E-trade ) وموقعها www.etrade.com ،وتعمل في ميدان السمسرة ، وقد قامت باندماج مع تلي بنك ، ثم مع شركة تأمين الكترونية ( أي تحالف مالي ، بنكي ، تأميني )

وللبنك شركة فرعية أخرى هي (e-loan ) وموقعها www.eloan.com تعمل في الإقراض العقاري ، وقد دخلت في شراكة مع شركة أوروبية لتقدم خدماتها في أوروبا وشراكة مع شركة يابانية لتقديم خدماتها في شرق أسيا.

(ب) اندماجات بنكية ضخمة لتوفير الخدمات الإلكترونية الشاملة:-

لقد استجمعت ثلاثة من كبرى البنوك الأمريكية جهودها في منتصف 1999 هي ، تشيز مانهاتن www.chasemanhatten.com وفيرست يونيون www.firstunion.com وويلز فارجو www.wellsfargo.com ووفرت شركة واحدة لخدمات دفع الفواتير وتجييرها الكترونيا، وبالتعاون مع فيزا وصن مايكروسيستمز توفر خدمات لستين مليون زبون من الأفراد حول العالم و60 ألف شركة ومؤسسة أمريكية .

- **ممارسة العمل المصرفي الإلكتروني الأنماط والجهات**

ان العمل المصرفي الالكتروني بمعناه الواسع عمل ممارس فعلا وواقعا في مختلف المؤسسات المصرفية والمالية كبيرها وصغيرها ، أما بمعناه المتصل بالانترنت ، أي البنوك الالكترونية أو بنوك الويب فإنه للآن ليس خيار سائر البنوك مع أن الكل يؤكد على أهميته .

وتسود مفاهيم ومستويات خاطئة في تحديد المراد بالبنوك الالكترونية ، فبعض البنوك أنشأت موقعا تعريفيا لخدماتها وفروعها واكتفت بذلك ، وطبعا لا يدخل هذا ضمن مفهوم البنوك الالكترونية ، وقد لوحظ أن بعض البنوك العربية صممت مواقعها منذ فترة طويلة ولما تزل على ذات المحتوى حتى دون تطوير لموادها التعريفية ، وكأن المراد هو مجرد الوجود على شبكة الانترنت ، مع أن هذا ليس هو المطلوب ولا هو بالإستراتيجية الصحيحة للتوائم مع متطلبات العصر . كما أن بنوكا أخرى اكتفت باستثمار الشبكة لتنقل عليها الخدمات المصرفية على الخط التي كانت تمارسها دون الشبكة كمزودات النقد والاستعلام عن الحسابات وغيرها ، وأيضا لا يمكن ان نعد ذلك من قبيل البنوك الإلكترونية .وبعض البنوك وجد أن العمل على الشبكة ما هو إلا خدمة تضاف إلى خدماته ووحدة إضافية تضاف إلى وحداته الإدارية بذات البنية التقنية والتأهيلية والتسويقية والإدارية والقانونية القائمة ، وهذا وان كان يمثل دخولا إلى عوالم العمل البنكي الإلكتروني فانه يتناقض مع استراتيجياته التي ينبغي ان تنطلق من بيئة العمل الافتراضي وليس المادي ومن بيئة المعلومات وليس الموجودات .

والعمل البنكي الالكتروني إفادة من بيئة تفاعلية جديدة تتيح الامتداد الخارجي عبر وسيلة هي بطبيعتها عالمية وتتيح التلاءم مع رغبات العميل ، وكما تشير الحقائق المتقدمة فان البنوك الالكترونية من حيث الأنماط والمحتوى قد تكون بنوكا افتراضية بالكامل ، أي لا وجود واقعي لها على الأرض وإنما موقع متخصص بالخدمة المصرفية المؤتمتة له زبائنه ويسعى إلى تلبية متطلباتهم التي تدخل ضمن ثلاث حزم ، الأولى: حزمة الخدمات والعمليات المصرفية العادية ولكن عبر الشبكة ودون تعامل فيزيائي ، والثانية ، حزمة أنشطة الاستثمار ودراساته ، تتصل بالمشاريع الممكن ممارستها عبر الشبكة وتلبية متطلبات الإرشاد والتوجيه والاستشارة والدراسة الاستثمارية ، أما الحزمة الثالثة فليست حزمة مصرفية وإنما حزمة تسويقية لاحتياجات العميل الأخرى ، كخدمات التأمين والحصول على البطاقات عندما لا يكون البنك مصدرا لها ، والتسويق والربط بالوكلاء والمزودين للمنتجات ، وبخدمات الشحن

والسفر .... الخ . وإذا كانت الحزمتين الأولى والثانية مـما تمارسـه البنـوك التقليديـة بعـد تطـور مفهـوم العمل البنكي وانتقاله من حفظ الأموال وخدمتها إلى إدارتها وتـولي أنشـطة الاسـتثمار المتصـلة بهـا . أمـا الحزمة الثالثة فقد أوجبتها إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون وإبقائه ضمن الموقع وتـوفير مـا يتطلبـه متصـلا بالخدمة المصرفية ، وتنفذ إما عبر شركات فرعية للبنك أو مواقع مرتبطة به أو من خلال جهـات خارجيـة ترتبط مع موقع البنك عبر مدخل يوفره موقع البنك وتكفـل العـودة ثانيـة لموقـع البنـك لإتمـام العمليـة المصرفية المرتبطة بالخدمة غير المصرفية .وهذا ما يمثل مفهوم البنك الالكتروني الشامل ، ويعبر عنه عـدد من الباحثين بالقول أنه وقفة التسوق الواحدة ، فيها ما تحتاجه ولا تتيح لك التفكير بالضغط على الماوس للخروج من الموقع .

# الفصل الرابع عشر

# بيلجاكوم الدولية لخدمة الاتصال (العملاء)

## بيلجاكوم الدولية لخدمة الاتصال (العملاء)

### أولاً: خدمة الاتصال الممتازة

**إن تواجد شبكتنا العالمي ومكاتبها المنتشرة في بروكسل ونيويورك وسنغافورة ودبي يربط العملاء بشبكتنا المتطورة المتزايدة الحجم عن طريق أكثر من 300 مشغل شبكة في جميع أنحاء العالم. تربط الشبكة اتصالات العملاء بأعلى مستويات الجودة والكفاءة.**

### وصف الخدمة

**تقدم خدمة الاتصال الممتازة للعملاء أعلى مستويات خدمات الاتصال بأسعار ثابتة ومنافسة بفضل مجموعة من المواصفات المصممة خصيصاً لمشغلي الشبكات الثابتة. ويتم ربط الاتصالات عبر خدمة الاتصال الممتازة عن طريق مسارات مباشرة عالية الكفاءة وعالية السعة. كما أن الخدمة الممتازة للعملاء والرقابة على جودة الخدمات تضمن أفضل التقنيات لربط اتصالات العملاء المشتركين.**

### المواصفات

**(1) ثبات الأسعار.**

**(2) مسارات عالية الكفاءة.**

**(3) اختبارات مسبقة للمسارات الاحتياطية.**

**(4) حلول لمشاكل الاتصال في أقل من 24 ساعة.**

**(5) توفر خدمة التعامل مع الأخطاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.**

**(6) اختبارات ومراقبة مسبقة للخدمة.**

**(7) ضمان فاعلية خدمة ربط الاتصالات.**

**(8) إعداد تقارير مستوى الخدمة.**

وإليك الشرح التفصيلي لها:

(1) الأسعار

- أسعار ثابتة في ظل تقلب أسعار السوق بصفة مستمرة.
- أسعار ثابتة لفترات زمنية متوسطة.
- تتغير فترة الإبلاغ بالأسعار تبعاً لحجم وطول الفترة الزمنية لدورة المسار في الاتفاقية.

(2) المسار

- يتم ربط كافة الاتصالات عبر مسارات عالية الكفاءة: المسارات المباشرة لشبكات الهواتف الثابتة والمحمولة وكذلك مسار الربط للتوصيل بين الشركاء.
- مسارات تراجع عالية الكفاءة تتيح المراقبة الدائمة وضمان ربط الاتصالات بأعلى مستويات الخدمة الثابتة.
- إعادة الإرسال أوتوماتيكياً بإمكانية التوقع المسبق عبر المسارات التراجعية في حالة فشل المسار الرئيسي أو انخفاض مستوى الجودة لأقل من المستوى المحدد مسبقاً.

(3) رقابة على جودة الخدمة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع بمراقبة مؤشرات الأداء الأساسية:

- معدّل التقاط الرد.
- معدّل سرعة الرد.
- معدّل الرد بإتاحة الخط أو عدم التقاط الرد.
- معدّل كفاءة الشبكة.

- زمن التأخر بعد طلب الرقم.
- متوسط طول المكالمة.

(4) هناك تدابير داخلية خاصة معدّة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تعتمد على التوقع المسبق في حال انخفاض قيمة معدّل التقاط الرد أو معدّل كفاءة الشبكة عن المستويات القياسية.

(5) التعامل مع الأخطاء وخدمة العملاء.

- نقطة اتصال موحّدة.
- فريق عمل متخصص من الخبراء المحترفين.
- إجراءات تطوير مرنة تبعاً لطبيعة وتأثير الحدث.
- تواجد لمدة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.
- 80 % من المشاكل يتم حلها في فترة لا تتجاوز 8 ساعات.
- تقييم فوري للأداء من خلال عملية حل المشاكل.

(6) ضمانات التعرف على هوية المتصل.

- ضمان التعرف على هوية المتصل لأكثر من 60 جهة.
- بث واضح لمعلومات هوية المتصل إلى الشبكة المتصل بها.
- إخضاع التعرف على هوية المتصل للمعايير الدولية تبعاً لطلب العميل.
- تقارير تفصيلية عن استلام وانتقال وتسليم معلومات هوية المتصل.

(7) تقارير مستوى الخدمة.

- تقارير تفصيلية عن مستوى الخدمات.

- **مؤتمرات هاتفية دورية عن مستويات الخدمة لمناقشة الأداء العام للخدمات.**
- **التزام كامل من بيلجاكوم بالمعايير الدولية لإعداد التقارير عن جودة الخدمة.**

## ثانياً: خدمة اتصالات الهاتف المحمول الممتازة

**إن تواجد شبكتنا العالمي ومكاتبها المنتشرة في بروكسل ونيويورك وسنغافورة ودبي يربط العملاء بشبكتنا المتطورة المتزايدة الحجم عن طريق أكثر من 300 مشغل شبكة في جميع أنحاء العالم، من بينها 75 مشغل شبكات الهاتف المحمول مرتبطة فيما بينها بشكل مباشر. وتربط الشبكة اتصالات الهاتف المحمول وكذلك الهاتف الثابت بأعلى مستويات الجودة والكفاءة.**

### وصف الخدمة

**تقدم خدمة النقل الممتازة للعملاء أفضل خدمات الاتصال بأسعار ثابتة ومنافسة بفضل مجموعة من المواصفات المصممة خصيصاً لمشغلي شبكات الهاتف المحمول. إن المسارات المباشرة عالية الكفاءة وعالية السعة مع الخدمة الممتازة للعملاء والرقابة على جودة الخدمات، كل ذلك يضمن أفضل التقنيات لربط اتصالات العملاء المشتركين.**

### المواصفات

**(1) ثبات الأسعار.**

**(2) مسارات عالية الكفاءة.**

**(3) اختبارات مسبقة للمسارات الاحتياطية.**

**(4) حلول لمشاكل الاتصال في أقل من 24 ساعة.**

**(5) توفر خدمة التعامل مع الأخطاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.**

(6) اختبارات ومراقبة مسبقة للخدمة.

(7) ضمان فاعلية خدمات ربط الاتصالات.

(8) إعداد تقارير مستوى الخدمة.

(9) إمكانيات متقدمة لربط الاتصالات.

(10) التزام بمعايير الأداء.

(11) ضمانات كفاءة خدمة التجوال.

- **الأسعار**

– تقدم خدمة اتصالات الهاتف المحمول الممتازة أسعار ثابتة في ظل تقلب أسعار السوق بصفة مستمرة.

– أسعار ثابتة لفترات زمنية متوسطة.

– تتغير فترة الإبلاغ بالأسعار تبعاً لحجم وطول الفترة الزمنية لدورة المسار في الاتفاقية.

- **المسار**

– يتم ربط كافة الاتصالات عبر مسارات عالية الكفاءة: المسارات المباشرة لشبكات الهواتف الثابتة والمحمولة وكذلك مسار الربط للتوصيل بين الشركاء.

– مسارات تراجع عالية الكفاءة تتيح المراقبة الدائمة وضمان ربط الاتصالات بأعلى مستويات الخدمة الثابتة.

– عملية إعادة الإرسال أوتوماتيكياً بإمكانية التوقع المسبق عبر المسارات التراجعية في حالة فشل المسار الرئيسي أو انخفاض مستوى الجودة لأقل من المستوى المحدد مسبقاً.

- رقابة على جودة الخدمة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع بمراقبة مؤشرات الأداء الأساسية:
  - معدّل التقاط الرد.
  - معدّل سرعة الرد.
  - معدّل الرد بإتاحة الخط أو عدم التقاط الرد.
  - معدّل كفاءة الشبكة.
  - زمن التأخر بعد طلب الرقم.
  - متوسط طول المكالمة.

هناك تدابير داخلية خاصة معدّة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تعتمد على التوقع المسبق في حال انخفاض قيمة معدّل التقاط الرد أو معدّل كفاءة الشبكة عن المستويات القياسية.

- التعامل مع الأخطاء وخدمة العملاء.
  - نقطة اتصال موحّدة.
  - فريق عمل متخصص من الخبراء المحترفين.
  - إجراءات تطوير مرنة تبعاً لطبيعة وتأثير الحدث.
  - تواجد لمدة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.
  - 80 % من المشاكل يتم حلها في فترة لا تتجاوز 8 ساعات.
  - تقييم فوري للأداء من خلال عملية حل المشاكل.
- ضمانات التعرف على هوية المتصل.
  - ضمان التعرف على هوية المتصل لأكثر من 60 جهة.

- بث واضح لمعلومات هوية المتصل إلى الشبكة المتصل بها.
- إخضاع التعرف على هوية المتصل للمعايير الدولية تبعاً لطلب العميل.
- تقارير تفصيلية عن استلام وانتقال وتسليم معلومات هوية المتصل.

● **تقارير مستوى الخدمة.**

- تقارير تفصيلية عن مستوى الخدمات.
- مؤتمرات هاتفية دورية عن مستويات الخدمة لمناقشة الأداء العام للخدمات.
- التزام كامل من بيلجاكوم بالمعايير الدولية لإعداد التقارير عن جودة الخدمة.

● **ضمانات كفاءة خدمة التجوال.**

- خبرة متكاملة وكفاءة في إدارة شبكات أرقام التجوال (أرقام تجوال هواتف المشتركين المحمولة).
- توجيه تفاضلي لمسارات الاتصال نحو أرقام تجوال هواتف المشتركين المحمولة.

● **الالتزام بمعايير الأداء.**

- كخطوة أولى للوصول لاتفاقية متكاملة لمستوى الخدمة.

## ثالثاً: خدمة الاتصال بين الهواتف المحمولة

تتيح خدمة الاتصال بين الهواتف المحمولة ربطاً فعلياً مباشراً بين شبكات الهواتف المحمولة عبر شبكتنا الواسعة التي تعتمد على أحدث التكنولوجيا (شبكة بيلجاكوم "المتواجدة"). يتم التوصيل بين شبكات الهاتف المحمول بشكل مباشر مع ضمان إمكانية التعرف على هوية الخط المتصل وإمكانية OCN.

بفضل الأسعار الثابتة والفواصل الزمنية التي تصل إلى 30 يوماً وخدمات الدعم والمتابعة المتوفرة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع وسرعة حساب الفاتورة، تتيح خدمة الاتصال بين الهواتف المحمولة للمشتركين مستوى خدمة مضمون عالي الكفاءة لتلبية احتياجاتهم في نطاق المنزل أو أثناء تجوالهم في الخارج.

**وصف الخدمة**

تعمل بيلجاكوم كمشغل شبكات وسيط بين شبكة العميل وشبكة شريك الاتصال للعميل حيث توفر مسار اتصال ثابت وأسعار ثابتة مما يتيح للعميل تحكم أفضل في تكاليف المكالمات مع الاستفادة من أعلى مستويات الخدمة المتاحة.

يتم توصيل المكالمات التي يجريها الطرف المتصل بالشبكة المطلوبة بنسبة 100%. ويوجد مسارات اتصال زائدة مخصصة للتعامل مع حالات زيادة كثافة الاتصالات.

**المواصفات**

- ضمان إمكانية التعرف على هوية المتصل؛
- ضمان إمكانية OCN.
- دعم كامل لخدمة التجوال.
- التعامل مع الأخطاء وخدمة العملاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.
- إعداد تقارير مستوى الخدمة.
- الالتزام بمعايير الأداء.
- ثبات الأسعار في ظل تقلب أسعار السوق بصفة مستمرة.
- تغير فترة الإبلاغ بالأسعار تبعاً لحجم وطول الفترة الزمنية لدورة المسار في الاتفاقية.

- المسار

  - يتم ربط كافة الاتصالات عبر مسارات عالية الكفاءة: المسارات المباشرة الخاصة بشبكة بيلجاكوم.
  - مسارات اتصال زائدة عالية الكفاءة لضمان ثبات مستوي جودة الخدمة.

- اختبار ورقابة مسبقة للخدمات:

رقابة على جودة الخدمة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع بمراقبة مؤشرات الأداء الأساسية:

  - معدّل التقاط الرد.
  - معدّل سرعة الرد.
  - معدّل الرد بإتاحة الخط أو عدم التقاط الرد.
  - معدّل كفاءة الشبكة.
  - زمن التأخر بعد طلب الرقم.
  - متوسط طول المكالمة.

تعقد أيضاً مؤتمرات هاتفية حول جودة الخدمة لمناقشة الأداء العام للخدمات.

وتلتزم بيلجاكوم التزاماً كاملاً بالمعايير الدولية لإعداد التقارير عن جودة الخدمة.

- تقارير معدّة خصيصاً عن جودة الخدمة

يتم تقديم تقارير معدّة خصيصاً عن جودة الخدمة تبعاً لطلب العملاء وذلك لضمان تلبية متطلبات العملاء بشكل كامل.

- التعامل مع الأخطاء وخدمة العملاء.

  - نقطة اتصال موحّدة.
  - فريق عمل متخصص من الخبراء.

- **إجراءات تطوير مرنة تبعاً لطبيعة وتأثير الحدث.**
- **حل المشاكل في أقل من 24 ساعة.**
- **80 % من المشاكل يتم حلها في فترة لا تتجاوز 8 ساعات.**
- **تقييم فوري للأداء من خلال عملية حل المشاكل.**

● **ضمانات التعرف على هوية المتصل.**

- **ضمان تسليم معلومات التعرف على هوية المتصل إلى متلقي الاتصال.**
- **بث واضح لمعلومات الإشارة من شبكة إصدار الإشارة إلى شبكة الاستقبال.**
- **إعادة إخضاع التعرف على هوية المتصل للمعايير الدولية.**
- **تقارير تفصيلية عن تسليم معلومات هوية المتصل.**

● **ضمانات كفاءة خدمة التجوال.**

- **خبرة متكاملة وكفاءة في إدارة شبكات أرقام التجوال (أرقام تجوال هواتف المشتركين المحمولة).**
- **توجيه تفاضلي للاتصالات نحو أرقام تجوال هواتف المشتركين المحمولة.**

● **الالتزام بمعايير الأداء.**

- **خطوة أولى للوصول لاتفاقية متكاملة لمستوى الخدمة.**

### رابعاً: خدمة اتصالات رجال الأعمال

**تربط خدمة اتصالات رجال الأعمال بين اتصالات العملاء في كل مكان في العالم عبر مسارات عالية الكفاءة بأسعار منافسة. وبذلك جمعت هذه الخدمة بين الكفاءة والقيمة العالية بالنسبة للثمن لتساعد العملاء على توفير نفقاتهم.**

### وصف الخدمة

تتيح خدمة اتصالات رجال الأعمال أعلى قيمة بالنسبة للثمن من بين مسـارات الاتصـال المختلفـة من حيث العلاقة بين السعر/ وجودة الخدمة.

يتم اختيار أفضل مسارات الاتصال بدلا مـن اختيـار أقـل المسـارات تكلفـة. تقـدم هـذه الخدمـة أسعار منافسة قابلة للتغيير نتيجة لسعينا المستمر لتقديم أسعار أفضل وجودة أعلى للخدمة.

أن خدمة العملاء من بيلجاكوم والرقابة على جودة الخـدمات لمـدة 24 سـاعة يوميـاً طـوال أيـام الأسبوع تضمن أفضل التقنيات لربط اتصالات العملاء.

### المواصفات

- أسعار تخضع لتغيرات السوق.
- مسارات عالية الكفاءة.
- اختبارات مسبقة للمسارات الاحتياطية.
- حلول لمشاكل الاتصال في أقل من 24 ساعة.
- توفر خدمة التعامل مع الأخطاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.
- اختبارات ومراقبة مسبقة للخدمة.

- **الأسعار**
  - أسعار منافسة جداً بالنسبة لجودة الخدمة.
  - هناك عروض ترويجية تتيح للعميل الاستفادة من الأسعار المخفضة.
  - تعتمد فترة الإبلاغ بتغير الأسعار على تغيرات السوق.
- **المسار**
  - يتم ربط كافة الاتصالات عبر أفضل المسارات عالية الكفاءة.
  - مسارات اتصال زائدة عديدة.

- **رقابة على جودة الخدمة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع بمراقبة مؤشرات الأداء الأساسية:**
  - **معدّل التقاط الرد.**
  - **معدّل سرعة الرد.**
  - **معدّل الرد بإتاحة الخط أو عدم التقاط الرد.**
  - **معدّل كفاءة الشبكة.**
  - **زمن التأخر بعد طلب الرقم.**
  - **متوسط طول المكالمة.**

**هناك تدابير داخلية خاصة معدّة لاتخاذ إجراءات تصحيحية وتفاعلية تعتمد على التوقع المسبق في حال تعطل الخدمة.**

- **التعامل مع الأخطاء وخدمة العملاء.**
  - **فريق عمل متخصص من الخبراء المحترفين.**
  - **تحديد الأخطاء والتعامل معها في أقل فترة زمنية عن طريق إجراءات حل المشاكل.**
  - **تواجد لمدة 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.**
  - **تقييم فوري للأداء من خلال عملية حل المشاكل.**

خامساً: خدمة الاتصال المتقدمة عبر الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة **ISDN**

**تتيح لك خدمة الاتصال الدولية عبر الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة استغلال كافة إمكانيات الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة. يضمن لك الاستغلال الجيد لهيكل الشبكة وتقنيات الاختبار المتكاملة أعلى مستويات الخدمة عبر الشبكة الرقمية في جميع أنحاء العالم.**

## وصف الخدمة

تتولى شبكة بيلجاكوم ربط اتصالات العملاء عبر الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة (عن طريق خدمة الناقل الحر بسرعة 64 بت في الثانية) إلى كافة الجهات في العالم. وتنقل الشبكة الرقمية الصوت والبيانات بشكل متزامن إلى أي مكان في العالم مع إمكانية الربط الرقمي (أي: مكالمات الفيديو). تتضمن سياسة بيلجاكوم ربط اتصالات الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة بمشغلي شبكات الهاتف المحمول في حال فشل الاتصال المباشر مع شبكة الهاتف المحمول المقصودة أو توصيلها عبر مشغل الشبكة الأرضية للدولة المتصل بها.

## المواصفات

- خدمات متعددة عبر خط واحد (مثل: الصوت, والبيانات، ورسائل الفاكس، وصورة الفيديو).
- ربط واضح خالٍ من الأخطاء.
- خدمة توصيل عالية الكفاءة عالمية المستوى.
- تغطية شاملة لكافة أنحاء العالم من خلال شبكة موحّدة.
- مجموعة من الخدمات المكمّلة العالية الجودة.

## تقنية اختبار الأداء المتكاملة

- تقنية اختبار متكاملة مع وجود مشغل شبكة طرفي واحد على الأقل في كل دولة.
- توصيل الخدمات المكمّلة بكفاءة إلى جهات الاتصال.

من أمثلة الخدمات المكمّلة:

- عرض هوية الخط المتصل.

- تقييد إمكانية تحديد هوية المتصل.
- عرض هوية الخط الموصّل.
- تقييد إمكانية تحديد هوية الخط الموصّل.
- العناوين الفرعية.
- شبكات مستخدمين مغلقة.

• خدمة مكالمات الفيديو الهاتفية الممتازة خاضعة لبروتوكول التوصيل الواضح لمعلومات المستخدم رقم H.223 وH.245 من معايير معلومات خدمة المستخدم.

## سادساً: خدمة اتصالات الهاتف المجاني الدولية

تتيح خدمة اتصالات الهاتف المجاني الدولية ربط شبكات الخدمة لشركات الاتصال بالعملاء الأجانب في أكثر من 60 دولة، مع إمكانية الاتصال بالهواتف الثابتة والهواتف المحمولة والهواتف العامة.

### وصف الخدمة

يتيح رقم الهاتف المجاني الدولي (IFN) لمشغلي الشبكات تخصيص رقم واحد أو أكثر للاتصال بدول العالم الأخرى كما يتيح للمستخدمين الربط المباشر بالرقم المجاني المحلّي. ويتيح الرقم المجاني العالمي (UIFN) للعملاء تخصيص رقم هاتف مجاني واحد ثابت للمستخدم أياً كانت الدولة التي يتصل منها.

### مميزات الخدمة

• زيادة عدد دول الاتصال.
• أسعار منافسة.
• شبكة عالية الكفاءة.

- دعم فني عال.
- خدمة الرقم المجاني الدولي لأكثر من 60 مشغّل شبكة على مستوى العالم.
- خدمة الرقم المجاني العالمي لأكثر من 40 مشغّل شبكة ودولة على مستوى العالم.

### المواصفات الفنية

- تطلب شبكة بيلجاكوم من مشغّل الشبكة في دولة الاتصال تخصيص رقم وصول وتنفيذ ترجمة الإشارات والمسارات اللازمة.
- يلزم وجود آلية اتصال في شكل رقم مسار بين شبكة الاتصال وبين شبكة بيلجاكوم. ويتم إدراج رقم المسار في نقاط اتصال شبكة بيلجاكوم.
- بعد ذلك، يلزم وجود رقم مسار بين شبكة بيلجاكوم وبين مشغلي الشبكات يتم إدراجه في نقاط الاتصال لمشغلي الشبكات.

### رقم الهاتف المجاني العالمي

- تتصل بيلجاكوم بشبكة الاتحاد الدولي للاتصالات عن بعد لتوصل بيانات العميل ثم تتسلم تأكيداً بحجز الخدمة.
- بناء على ذلك تطلب بيلجاكوم من مشغل شبكة الاتصال تخصيص واستخدام رقم هاتف مجاني وتنفيذ آلية اتصال في شكل رقم مسار. ويتم استخدام رقم المسار في نقاط اتصال شبكة بيلجاكوم.
- بعد ذلك، يلزم وجود رقم مسار بين شبكة بيلجاكوم وبين مشغلي الشبكات يتم إدراجه في نقاط الاتصال لمشغلي الشبكات.

## سابعاً: خدمات الاتصال الشاملة

**تتيح لك خدمات الاتصال الشاملة من بيلجاكوم خدمات وخطوط اتصال مخصصة عالية الكفاءة بأسعار جيدة منافسة.**

**تتراوح سرعة الاتصال بين 2 ميجا بايت في الثانية وSDN STM 16 وبذلك تربط خدمات الاتصال الشاملة من بيلجاكوم العملاء بالجهات التي يصعب الوصول إليه بكفاءة عالية.**

### وصف الخدمة

**شبكة بيلجاكوم "المتاحة"**

**إن شبكة بيلجاكوم "المتاحة" هي شبكة اتصالات واسعة تقع في موقع مركزي استراتيجي في قارة أوروبا وتتصل بمناطق الولايات المتحدة وآسيا وافريقيا. وتوفر الشبكة قناة اتصال مثالية لجميع أنواع الاتصالات الدولية. بفضل نقاط الاتصال التي يتجاز عددها 65 نقطة، تقدم شبكة بيلجاكوم "المتاحة" خدمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية عالية معدّة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء للربط بين أي نقطتي اتصال في الشبكة.**

- **يمتد نشاط شبكة بيلجاكوم إلى شبكة اتحاد موجات الاتصال DWDM في كل من دول: النمسا وبلجيكا وجمهورية التشيك وألمانيا وبريطانيا العظمي وإيطاليا ولوكسمبورج وهولندا والبرتغال وسلوفاكيا وأسبانيا وسويسرا.**
- **نقاط اتصال متعددة بشبكة التسلسل الرقمي المتزامن SDA في دول: المجر وبولندا والسويد وكذلك في هونج كونج واليابان وسنغافورة واستراليا والولايات المتحدة.**

### الكابلات البحرية

تعد شبكة بيلجاكوم جزءاً من شبكات تجمّع الكابلات البحرية التالية: SEA-ME-WE-3 وريوجا والشبكة البلجيكية البريطانية 5 و6 وTAT-14. يتم الوصول إلى أقصى سعة للكابل البحري بتخصيص نقطتين أرضيتين على الأقل في شبكة التجمع لتحسين مستوى تكرار الإشارة.

### شبكات الربط داخل المدن

تمتلك بيلجاكوم بنية أساسية لشبكات الربط داخل المدن في كل من بروكسل وأمستردام ودسلدروف وفرانكفورت ولندن وباريس. وتصل شبكات الربط داخل المدن بين نقاط الاتصال لاتصالات الهاتف وشبكة الإنترنت في أهم مناطق أوروبا الغربية. تتيح شبكات الربط داخل المدن المميزات التالية:

- تكلفة بسيطة للخدمات للمستخدم. ويمكن كذلك اختيار عروض بيلجاكوم المحلّية للحصول على أجود الخدمات المضمونة بأفضل الأسعار وذلك بفضل العلاقة بعيدة المدى مع وكلاء الخدمة المحليين.
- اختيارات واسعة لشبكات وكلاء الخدمة المحليين المزودين بأحدث التكنولوجيا (مثل: الخط الرقمي للمشترك، والشبكة اللاسلكية المحلية) بالإضافة إلى التقنيات التقليدية.
- معدّل أعلى لتكرار الإشارات بالربط بين أكثر من نقطة دخول إلى شبكة بيلجاكوم "المتاحة".

### مميزات الخدمة

- شبكة ربط متكاملة بإعدادات شبكية حلقية.
- إمكانيات وصول مكثفة إلى أبعد الجهات.

- صيانة خدمة التسلسل الرقمي المتزامن مع إمكانية استعادة النظام في زمـن 50 مـيللي ثانية.
- مركز إدارة الشبكات مزوّد بإمكانية تكرار الإشارة يعمـل 24 سـاعة يومياً طـوال أيـام الأسبوع.
- اتفاقيات عالمية لمستوى الخدمة.
- ضمان تقديم خدمات ممتازة بما في ذلك الشبكات الطرفية المحلية.

(*) توجد هذه الخاصية في المناطق الأوروبية التي تغطيها شبكة بيلجاكوم "المتاحة".

إن خبرة بيلجاكوم الطويلة في مجال الاتصال عن بعد تتيح لنا مستوى احتراف لا مثيل لـه في الأسواق العالمية لخدمات الاتصال عن بعد وكذلك سلاسـل اتفاقيـات واسـعة المجـال مـع الشـبكات الأخرى.

## ثامناً: خدمة نقل البيانات عبر أنظمة الإنترنت

نقل البيانات عبر أنظمة الإنترنت: الربط السلكي واللاسلكي لمشغلي الشبكات بكفاءة وسرعة عاليـة وإمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت بواسطة الناقل عالي الكفاءة عبر أنظمة الإنترنت مع الربط بين نقاط الاتصال في أربعة من قارات العالم.

### وصف الخدمة

تعتبر خدمة النقل عبر أنظمة الإنترنـت مـن بيلجـاكوم هـي الحـل الأمثـل للتعامـل مـع الإنترنـت لتفعيل مشغلي الشبكة وتوفير إمكانية الربط الواسعة عالية الكفاءة وبسيطة التكلفة للـربط بـين أربعـة من قارات العالم باستخدام تكنولوجيا بسيطة التكلفة وعالية القيمة.

تتيح خدمة النقل عبر أنظمة الإنترنت الربط الكامل بشبكة الإنترنت عن طريق:

- أكثر من 600 شبكة داخلية تربط بينها 10 نقاط تبادل اتصال عبر قارة أوروبا، من بينها نقطة تبادل لندن، ونقطة تبادل أمستردام، ونقطة التبادل الفرنسية، ونقطة التبادل البلجيكية ونقطة التبادل الألمانية.
- شبكات ربط منتقاة مزوّدة بإمكانية وصول عالية إلى جميع أجزاء العالم.

بالإضافة إلى:

- سلسلة واسعة من إمكانيات الوصول إلى أقرب نقطة اتصال بما في ذلك الكابلات تحت سطح الماء والأقمار الصناعية.
- تكامل أنظمة الإنترنت وفقا لسياسات شبكات أنظمة الإنترنت الأوروبية RIPE.
- خدمة التعرف على اسم مجال الشبكة (DNS) مع إمكانية البحث باتجاه الأمام والخلف.
- خدمة العملاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع بلغات متعددة ومركز إدارة الشبكات مزوّد بإمكانية تكرار الإرسال.

أسعار منافسة

إننا نقدم خدمات متعددة بحيث يمكن للعملاء الاستفادة من الأسعار المنافسة دون التنازل عن جودة وإتاحة الخدمة.

- إن أنظمة الإنترنت القابلة للانفصال تتيح إمكانية استخدام جزء فقط من سرعة مدخل الشبكة مع استغلال كافة مميزات هذا المدخل.
- يتيح نطاق التردد الثابت استغلال كامل سعة المدخل مع الحفاظ على السيطرة على التكلفة. وهو ما يوفر في التكلفة فعلياً من كافة الجوانب.

### ميزات الخدمة

- شبكة خدمة عالمية ثابتة قادرة على استيعاب مزيد من الاستثمارات المالية.
- تعمل بأكثر من شبكة ربط للوصول إلى أعلى مستوى للمرونة في الأداء.
- أسعار منافسة جداً مع جودة عالية للخدمة، قيمة عالية بالنسبة للثمن.
- قاعدة واسعة لربط العملاء عبر شبكة الإنترنت والأقمار الصناعية.
- نظام مستقل منفرد (نظام مستقل) لتفعيل انسيابية ربط الشبكات والإمداد بالبيانات وتوصيل الخدمة.

### المواصفات الفنية

- اتفاقية مستوى الخدمة عالمية المستوى من حيث توافر الخدمة وتأخر وتسليم حزمة البيانات والتشويش.
- إن هيكل أنظمة الإنترنت النموذجي من بيلجاكوم بإمكانيات STM- OC-48/OC-192 (16/STM64) يعمل مباشرة من خلال ربط قنوات الاتصال باستخدام موجات الألياف البصرية وشبكة ربط الألياف البصرية المتزامنة والتسلسل الرقمي المتزامن.
- إمكانيات متخصصة لمسارات الاتصال بما في ذلك أنظمة شبكات الربط الطرفية.
- شبكة ألياف زجاجية ضوئية شاملة.

### تاسعاً: خدمة نقل الرسائل القصيرة

تغطي خدمة نقل الرسائل القصيرة من بيلجاكوم جميع أنحاء العالم حيث تغطي الشبكات اللاسلكية الغير خاضعة للنظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول وكذلك شبكات النظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول GSM التي لم تدخل بعد ضمن

تغطية اتفاقيات التجوال الدولية. كما تساعد خدمة بيلجاكوم لنقل الرسائل القصيرة العملاء على تفعيل اتفاقيات ربط الشبكات (AA.19) بشكل أسرع وموفّر للتكلفة.

### وصف الخدمة

يتيح الاشتراك في خدمة نقل الرسائل القصيرة من بيلجاكوم لمشغلي شبكات الهاتف المحمول تغطية شاملة لخدمة الرسائل القصيرة في جميع أنحاء العالم مع خاصية دعم نقل البيانات، وتكامل معلومات تأكيد التسليم وإمكانيات تصفية متقدمة مما يجعل خدمة نقل الرسائل القصيرة حقاً خدمة عالمية تلبي احتياجات المستخدم.

## عاشراً: نموذج N+ بيلجاكوم

يتيح نموذج N + بيلجاكوم الربط بين العديد من الجهات عبر منطقة ربط وتحكم واحدة وفقاً للأنظمة المحاسبية وأنظمة حساب التكلفة والفواتير والسداد الخاصة بالاتفاقيات الثنائية لربط الشبكات. (GSMA AA.19).

### ميزات الخدمة

يتيح الاتصال بشبكة بيلجاكوم لنقل الرسائل القصيرة للعملاء تغطية فعلية شاملة لخدمة الرسائل القصيرة في كافة أنحاء العالم. وتقدم بيلجاكوم الخدمات التالية عبر منطقة ربط وتحكم واحدة:

- خدمات نقل الرسائل القصيرة عبر الشبكات إلى مناطق النظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول GSM التي لم تدخل بعد ضمن تغطية اتفاقيات التجوال الدولية.

- ربط متبادل بين الشبكات غير الخاضعة للنظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول بما في ذلك شبكات الربط المتعدد بتقسيم الوقت وشبكات الربط المتعدد بتقسيم الكود.

- الوصول إلى الخدمات الدولية الممتازة عن طريق أرقام خدمة الرسائل القصيرة الدولية (شبكة خدمة الرسائل القصيرة).

- استغلال والاستفادة من اتفاقيات ربط الشبكات (AA.19)

- حماية مركزية ضد رفض الخدمة بسبب زيادة عدد الرسائل وحماية من الرسائل غير المرغوب فيها والرسائل الضارة.

- إحصائيات دقيقة حول مستوى الخدمة وتقارير تفصيلية عن استخدامها.

- عدم الحاجة إلى وصلة ربط مخصصة بين شبكة العميل وبين شبكة بيلجاكوم. ("توصيل شبكات تبادلي").

## المواصفات الفنية

بفضل تزويدها بشبكة مسارات الرسائل القصيرة على أعلى مستوى، تقدم بيلجاكوم أفضل خدمات الرسائل القصيرة الدولية عبر تكنولوجيا نظام انتقال الإشارات رقم 7 SS7 وأنظمة الإنترنت:

- تقنيات التوصيل: النظام الأوتوماتيكي للمشغل/نظام انتقال الإشارات رقم 7 أو نظام نقل الإشارات القصيرة إلى الشبكات المتماثلة/ أنظمة الإنترنت.

- دعم لخاصية حرية انتقال بيانات رقم الهاتف المحمول وانتقال الرقم المحلي.

- تكامل معلومات تأكيد التسليم.

- إدارة مخطط الترقيم.

- ربط متبادل يعتمد على ترجمة دولية لعنوان الاتصال أو على طريقة رموز الاتصال البادئة.

- فصل بين الرسائل القصيرة لخدمة التجوال في شبكة بيلجاكوم عن الرسائل القصيرة لخدمة الربط التبادلي.

- الرد على الرسائل القصيرة: تتيح للمرسل إليه الرد على جميع الرسائل القصيرة التي يستلمها.
- إمكانية الإرسال والاستقبال الكاملة: يمكن للمشترك المرسل إليه استقبال وإرسال الرسائل القصيرة بشكل مستقل.
- إمكانية تصنيف البيانات غير المعرّفة/ المعرّفة والتعامل معها وكذلك حصر النتائج.
- قدرة على تصفية الرسائل القصيرة تمتد لتشمل خدمات الشبكة الرقمية لمحطة اتصالات الهاتف المحمول MSISDN.
- شبكة ربط قابلة للامتداد مزوّدة بإمكانية تكرار داخلية للوصول إلى أكبر عدد من الرسائل القصيرة/ لكل ثانية.
- توفر إمكانية الدعم والتعامل مع الأخطاء 24 ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.
- خدمة العملاء بلغات متعددة.

## الحادي عشر: خدمة نقل رسائل الوسائط المتعددة

**إذا كنت تواجه تحدياً في التعامل مع الكثير والكثير من علاقات الشبكات التبادلية فإن خدمة نقل رسائل الوسائط المتعددة من بيلجاكوم سوف تيسر لك الأمور بدرجة كبيرة. إن ربطك بشبكتنا متعددة الجوانب بقناة ربط واحدة يتيح لك تغطية فورية شاملة ويتيح لعملائك الاستفادة من خدمة رسائل الوسائط المتعددة الدولية الممتازة.**

### وصف الخدمة

**تعتمد الخدمة على نماذج عمل ناقل البيانات التقليدي وتدعمها اتفاقية مستوى الخدمة الدولية القياسية.**

**تتيح الخدمة تغطية كبيرة للشبكات من خلال:**

- اتفاقية موحّدة مع شبكة بيلجاكوم (AA 40).
- قناة ربط تبادلية تقنية.
- اختبار الأداء الفردي IR53.
- علاقة تجارية واحدة، حيث تهتم بيلجاكوم بالعلاقة بين كل شركاء الربط الشبكي.

### ميزات الخدمة

- سرعة وسهولة تنفيذ الربط الشبكي لخدمة نقل رسائل الوسائط المتعددة لتطوير مستوى الخدمة للمستخدم وزيادة عائدات المبيعات.
- التكيف مع طريقة السداد للعملاء.
- شبكة ربط فعّالة وإمكانية دعم تقني متقدمة لحل مشاكل الربط الشبكي من بيلجاكوم.
- الاعتماد على مصادر البيانات الرئيسية واستغلال إمكانيات خدمة نقل الرسائل القصيرة وخدمات تبادل إشارات التجوال وخدمات نقل الإشارة.

## قائمة المراجع

### (أ) المراجع العربية


**(1) الدرادكة، مأمون سليمان، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.**

**(2) الجبوري، عبد الكريم، (2003). سبيلك إلى فن الإدارة، (ط1). دار الطليعة الجديدة، دمشق سوريا.**

**(3) مارتن، وليام، (1996). جودة خدمة العميل، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام. السعودية.**

**(4) الشماع، خليل، (1999). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان – الأردن.**

**(5) محمود كاظم، خضير، (2000). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان – الأردن.**

**(6) علي، علي حسين، وآخرون، (1999). الإدارة الخدمية لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.**

**(7) جودة، محفوظ، (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.**

**(8) أبو شيخة، نادر، (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.**

**(9) ماضي، محمد توفيق، (1995). إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل. دار المعارف. مصر.**

**(10) المؤتمر الوطني الأول للجودة، (2002). منهجية إدارة الجودة الاستراتيجية، التحول العالمي الحديث في بناء الجودة الشاملة، السعودية.**

(11) القريوتي، محمد قاسم، (!996). التطوير الإداري، المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ مع إشارة خاصة للأردن، دار الفارس للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(12) المغربي، عبد الحميد، (2001). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة – مصر.

(13) برنوطي، سعاد، (2000). أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(14) الأعرجي، عاصم، (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(15) المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(16) النجار، نبيل الحسيني، (1995). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

(17) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003). مفاهيم إدارية حديثة، (ط1). الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

(18) عبد الوهاب، محمد، (2000). أساسيات الإدارة العامة. دار المطبوعات الجامعية. الأردن.

(19) ماهر، أحمد، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية. القاهرة.

(20) توفيق، عبد الرحمن، (2002). أساليب أحداث التغير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة. الأردن.

(21) جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة. مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(22) عقيلي، عمر وصفي، (1996). وظائف منظمات الأعمال. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(23) أبو عرقوب، إبراهيم، (1993). الاتصال بالإنسان ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(24) رمضان، زياد سليم، جودة، محفوظ أحمد، (1995). إدارة البنوك، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

## (ب) المراجع الأجنبية

(1) Avidl, Goetsch, Stanley Davis, (1994). Total Quality, MAC Millan College Publishing, New York.

(2) Roger G. Schroeder, (1993). Operations Management, ($4^{th}$ ed). McGraw-Hill, Inc.

(3) Willim, J. Stevenson, (1986). Production and Operation Management, Irwin, Inc.

(4) Baharat, Wakhlu, (1994). Total Quality, excellence through organization, first edition, Wheder Publishing.

(5) Simon Black and Leslie Poter, (1996). Indenitication of the critical factors of TQM, Decision Sciences.

(6) Digman, Lester A, (1995). Strategic Management: Concepts, Decision, Gases. Richard D-I RWJ.

(7) Alsayeg, Naser, (1986). Public Administration and Administrative Reform in the Arab Countries.

(8) Porter, Michacl, (1980). Competitive strategic: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.

(9) James, Harenglon, (1997). Business Process Improvement Work, McGraw-Hill, USA.

(10) Richard, Daft, (2004). Organization Theory and Desiou, th Ed, USA.

(11) Fraser, P. Seitel, (1989). The practice of public relations, 4th Rd, Merrill Publishing Co., Columbs, Ohio.

(12) William G. Zikmund, (1991). Business Research Methods, 3rd Ed, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.

(13) WWW.ar.wikipedia.org.

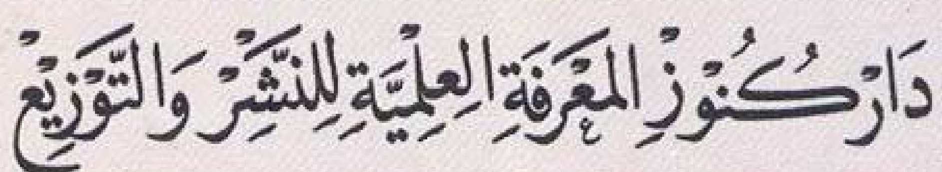
(14) WWW.6abib.com.

(15) WWW.DecisionMaking.com.

(16) Htt://WWW.Skyrmae.com.

# إدارة خدمة العملاء




عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس 4655877 6 962+ موبايل 5525494 79 962+
ص.ب. 712577 عمان 11171
E-mail: dar_konoz@yahoo.com

